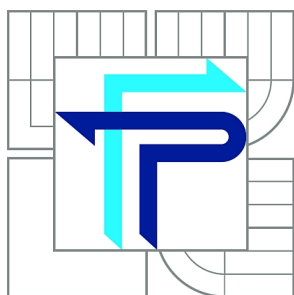


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF MANAGEMENT**

ANALÝZA VYBRANÉ FIRMY

ANALYSIS OF THE SELECTED FIRM

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. EVA ZAVORALOVÁ

VEDOUcí PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zavoralová Eva, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Analýza vybrané firmy

v anglickém jazyce:

Analysis of the Selected Firm

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

BAŘINOVÁ, D., VOZŇÁKOVÁ, I. Vyhodnocení a využití účetních výkazů pro manažery, společníky a akcionáře.

1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 100 s. ISBN 80-247-1115-X

GRASSEOVÁ, M. a kol. Analýza podniku v rukou manažera. 1. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

PETŘÍK, T. Ekonomické a finanční řízení firmy - manažerské účetnictví v praxi. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2005.

137 s. ISBN 80-247-1046-3

SYNEK, M. a kol. Manažerská ekonomika. 3.vyd. Praha:

Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X

ŠULEŘ, O. Manažerské techniky. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 2003. 225 s. ISBN 80-85839-89-X

Vedoucí diplomové práce: Ing. Helena Hanušová, CSc.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 16.01.2012

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na analýzu realitní společnosti M&M reality holding, a.s.. V rámci mapování společnosti se zaměřuji na rozbor oborového okolí pomocí PEST analýzy, Porterův model pěti konkurenčních sil, SWOT analýzu a finanční analýzu. V závěru práce navrhuji doporučení, která by měla vést ke zlepšení současné situace.

ANNOTATION

The master's thesis is focused on the analysis of real estate company M&M reality holding, a.s.. The mapping of the analysis focuses on the professional environment using the PEST analysis, Porter's five forces analysis, SWOT analysis and financial analysis. In the conclusion I propose recommendations that should lead to improve the current situation.

KLÍČOVÁ SLOVA

PEST analýza, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Finanční analýza

KEY WORDS

PEST analysis, SWOT analysis, Porter's Five Forces analysis, Finanční analysis

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE PRÁCE:

ZAVORALOVÁ, E. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 114 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 19. ledna 2012

Podpis

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu práce, paní Ing. Heleně Hanušové, CSc., za její cenné rady a připomínky, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

Dále děkuji společnosti M&M reality holding, a.s., konkrétně panu Milanovi Zavadilovi, MBA za odborné rady a podnětné diskuze, kterými přispěl k vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	10
1 Cíle práce.....	12
1.1 Hlavní cíle	12
1.2 Dílčí cíle.....	12
2 Teoretická východiska práce.....	14
2.1 Analýza struktury prostředí	14
2.1.1 SWOT analýza	14
2.1.2 PEST analýza	15
2.1.3 Porterův model pěti sil	16
2.2 Finanční analýza	18
2.2.1 Uživatelé finanční analýzy.....	19
2.2.2 Zdroje dat pro finanční analýzu	20
2.2.3 Postup při finanční analýze	21
2.3 Analýza absolutních ukazatelů	22
2.3.1 Horizontální analýza	22
2.3.2 Vertikální analýza	22
2.4 Analýza rozdílových ukazatelů	23
2.4.1 Čistý pracovní kapitál	23
2.4.2 Bilanční pravidla	23
2.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	25
2.5.1 Ukazatele likvidity	25
2.5.2 Ukazatele aktivity	26
2.5.3 Ukazatele zadluženosti	27
2.5.4 Ukazatele rentability	28
2.6 Bankrotní modely	29
2.6.1 Altmanův index finančního zdraví	29
2.6.2 Tafflerův model	30
3 Analýza problému a současné situace	31
3.1 Informace o společnosti	31
3.1.1 Základní údaje o společnosti.....	31
3.1.2 Obecné údaje.....	32
3.1.3 Organizační struktura společnosti	33
3.2 Analýza podniku	41
3.2.1 Analýza makrookolí.....	41
3.2.1.1 Politické faktory.....	41

3.2.1.2	<i>Ekonomické faktory</i>	44
3.2.1.3	<i>Sociální faktory</i>	50
3.2.1.4	<i>Technologické faktory</i>	51
3.2.1.5	<i>Závěry PEST analýzy</i>	52
3.2.2	<i>Analýza mikrookolí</i>	53
3.2.2.1	<i>Vyjednávací síla zákazníků</i>	53
3.2.2.2	<i>Vyjednávací síla dodavatelů</i>	54
3.2.2.3	<i>Hrozba rivality v odvětví</i>	56
3.2.2.4	<i>Hrozba vstupu nových konkurentů</i>	58
3.2.2.5	<i>Hrozba substitutů</i>	58
3.2.2.6	<i>Závěry Porterovy analýzy</i>	59
3.2.3	<i>SWOT analýza</i>	60
3.3	Finanční analýza	64
3.3.1	<i>Struktura majetku a kapitálu</i>	64
3.3.2	<i>Struktura nákladů</i>	64
3.3.3	<i>Struktura výnosů</i>	65
3.3.4	<i>Hospodářský výsledek</i>	66
3.3.5	<i>Analýza stavových ukazatelů</i>	68
3.3.5.1	<i>Vertikální analýza</i>	68
3.3.5.2	<i>Horizontální analýza</i>	72
3.3.6	<i>Analýza čistého pracovního kapitálu</i>	76
3.3.7	<i>Analýza bilančních pravidel</i>	77
3.3.8	<i>Analýza poměrových ukazatelů</i>	79
3.3.8.1	<i>Ukazatele likvidity</i>	79
3.3.8.2	<i>Porovnání likvidity s konkurentem</i>	82
3.3.8.3	<i>Ukazatele aktivity</i>	82
3.3.8.4	<i>Ukazatele zadluženosti</i>	87
3.3.8.5	<i>Ukazatele rentability</i>	88
3.3.8.6	<i>Porovnání rentability s konkurencí</i>	89
3.3.9	<i>Bankrotní modely</i>	89
3.3.9.1	<i>Altmanův index finančního zdraví</i>	89
3.3.9.2	<i>Tafflerův model</i>	91
4	Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení	92
4.1	<i>Zhodnocení výsledků analýz</i>	92
4.2	<i>Navržená doporučení</i>	93
5	Závěr	99
	Seznam použité literatury	101
	Internetové zdroje	102
	Seznam tabulek	104

Seznam grafů	104
Seznam obrázků	105
Přílohy	105

Úvod

Předmětem této diplomové práce je analýza realitní kanceláře. Jejím cílem je pak zmapování příležitostí, ale i hrozeb a to prostřednictvím příslušných analýz, na jejichž základě dojde k vyhodnocení minulého stavu a stanovení krátkodobých a dlouhodobých cílů. Pro každou organizaci je nezbytné, aby měla provedené rozbor, které odpoví na otázky, zda dosahuje stanovených cílů při určení strategie podniku.

Práce je rozdělena do několika oddílů, v prvním jsou vysvětleny cíle práce a použité metody, další se zaměřují na teoretické poznatky, které budou interpretovány stručně, přehledně, ve vazbě na praktickou část práce. Ve třetí části se představí sledovaná společnost včetně základních údajů o ní. V této kapitole se zaměřuje na praktickou aplikaci vybraných analýz, které byly popsány v teoretické části. Poslední oddíl obsahuje návrhy a doporučení ze zpracovaných analýz.

S pomocí analýz mohou manažeři rozpoznat slabá místa firmy, která by mohla v budoucnosti vést k problémům a naproti tomu určit silné stránky, na kterých by mohl podnik stavět. Každý finanční analytik by si měl uvědomovat, že nestačí pouze prostý výpočet ukazatelů bez hlubších znalostí a dodatečných informací o podniku, neboť základní propočet představuje pouze počátek finanční analýzy. Bohužel mezi manažery a vlastníky stále převládá názor, že význam analýz je pouze pro účetní oddělení, přitom bez důkladného rozboru účetních údajů společnosti by se manažeři neměli obejít, neboť hospodaření by mělo být nejefektivnější a hospodárné. Práce by měla posloužit jako návod pro vedení společnosti, které by mohlo některé z návrhů aplikovat do praxe.

„Aby byl podnik úspěšný, potřebuje rozvinout své schopnosti, přidávat nové výkony, učit se novým dovednostem, naučit se prodávat tam, kde většina konkurentů neuspěla, stávat se skutečně dobrým v něčem, co je pro podnikovou kulturu nové, a být prospěšný. Měl by znát příčiny úspěšnosti či neúspěšnosti podnikání, aby mohl včas ovlivňovat faktory vedoucí k jeho prosperitě.“¹

Ve společnosti M&M reality holding a.s. jsem pracovala jako hlavní účetní, z čehož vyplývá, že jsem měla k dispozici veškeré dokumenty a interní informace o společnosti.

¹ SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*, 2. akt. vyd. Praha; Computer Press, 2011. 154 s. ISBN 978-80-251-3386-6

V době vzniku společnosti na realitním trhu byla jedna z nejlepších podmínek k obchodování s nemovitostmi, většina hypoték byla poskytnuta v okamžiku, kdy ceny realit byly na vrcholu. Této situace zakladatelé společnosti využili ke své nové podnikatelské aktivitě.

Motto:

„Rozumní lidé se přizpůsobují světu. Nerozumní lidé se pokoušejí přizpůsobit si svět podle sebe. Celý pokrok závisí na nerozumných.“ G.B. Shaw

1 Cíle práce

1.1 Hlavní cíle

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit současný a minulý stav obchodní společnosti M&M reality holding a.s. pomocí vybraných analytických metod. Na základě zhodnocení analýz vyvodím konkrétní návrhy řešení, které by v budoucnu měly vést k odstranění nedostatků a rovněž ke zlepšení stávající situace společnosti.

1.2 Dílčí cíle

V úvodu této práce bude vysvětlena teoretická podstata analýz, v další části je konkrétní aplikace na vybranou firmu a poslední je návrhovou částí, ve které budou navržena doporučení získaná z provedených analýz.

Prvním dílčím cílem je rešerše potřebných podkladů k analýzám v teoretické části, jedná se zejména o odbornou literaturu.

Druhým úkolem práce v praktické části je představení společnosti M&M reality holding a.s., výhradně český podnikatelský subjekt bez účasti cizího kapitálu, včetně jeho postavení na trhu.

Následně se zaměřím na aplikaci teoretické části na vybraný podnik. Tím bude sběr nezbytných dat a materiálů, které povedou k analýze makro okolí, oborového okolí a mikro analýzu. Pro analýzu okolního makro prostředí použiji základní metodu používanou ve strategickém managementu v tzv. PEST analýzu. Pro analýzu mikro prostředí použiji Porterův model pěti konkurenčních sil. Výsledky strategické analýzy shrnu do SWOT analýzy. Poté provedu zhodnocení hospodaření společnosti pomocí ukazatelů finanční analýzy, zda dosahuje stabilních ekonomických výsledků. Sledované období finanční analýzy je pětileté - roky 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.

Po provedených analýzách společnosti se budu zabývat návrhy řešení, které by měly vést ke zlepšení současného stavu sledované společnosti na trhu. Závěr diplomové práce bude shrnutí celkové situaci ve společnosti M&M reality.

Za účelem získání praktických poznatků jsem osobně diskutovala s vedením společnosti M&M reality holding a.s., a to především s panem Milanem Zavadilem, MBA, který je jeden ze tří majoritních vlastníků společnosti.

2 Teoretická východiska práce

Pro provedení praktické části jsou nutné teoretické poznatky, které budou v této kapitole stručně a jasně popsány.

2.1 Analýza struktury prostředí

2.1.1 SWOT analýza

„SWOT analýza je metoda, pomocí které je možno identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby spojené s určitým plánem společnosti. Díky analýze lze vyhodnotit fungování firmy, nalézt problémy či potencionální možnosti růstu. Dobrá strategie je pak ta, která neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek firmy a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky. Při analýze budoucích hrozeb okolí je třeba vycházet jak z hrozeb makro, tak i mikrookolí firmy. Příležitosti jsou chápány, které pomohou firmě neutralizovat hrozby, jedna jako růstové a rozvojové příležitosti vyplývající z charakteru okolí. Ve druhém případě bude charakter příležitostí závislý na tom, zda půjde o odvětví ve fázi zralosti, odvětví na sestupu nebo zda půjde o mezinárodní trhy.“²

„Podle charakteru odvětví a vzniklých kombinací vnitřních i vnějších stránek pak lze pro organizaci volit různé typy strategií, které vycházejí na základě analýzy SWOT ze čtyř možných zjednodušených přístupů:

přístup S – O -> využívat silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí,

přístup W – O -> snažit se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí,

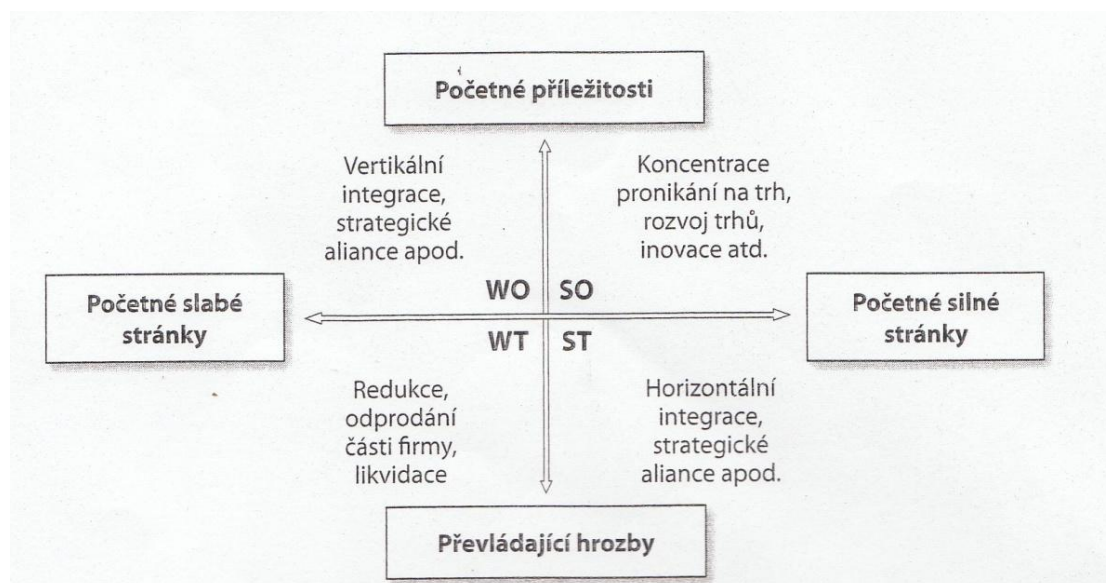
přístup S – T -> využívat svých silných stránek k eliminaci hrozeb,

přístup W –T-> snažit se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace části organizace.“³

² VEBER, J. a kol., *Management – Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 533 s. ISBN 978-80-7261-200-0

³ VEBER, J. a kol., *Management – Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 534 s. ISBN 978-80-7261-200-0

Obrázek 1: Ilustrace SWOT analýzy



Zdroj: Převzato z VEBER, J. a kol., *Management – Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita* 2. vyd. Praha: Management Press, 2009. 535 s. ISBN 978-80-7261-200-0

2.1.2 PEST analýza

„PEST analýza slouží k analýze vnějšího prostředí, která by mohla zaznamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro hodnocenou organizaci. Výsledky této metody využijeme v rámci strategického řízení.“⁴

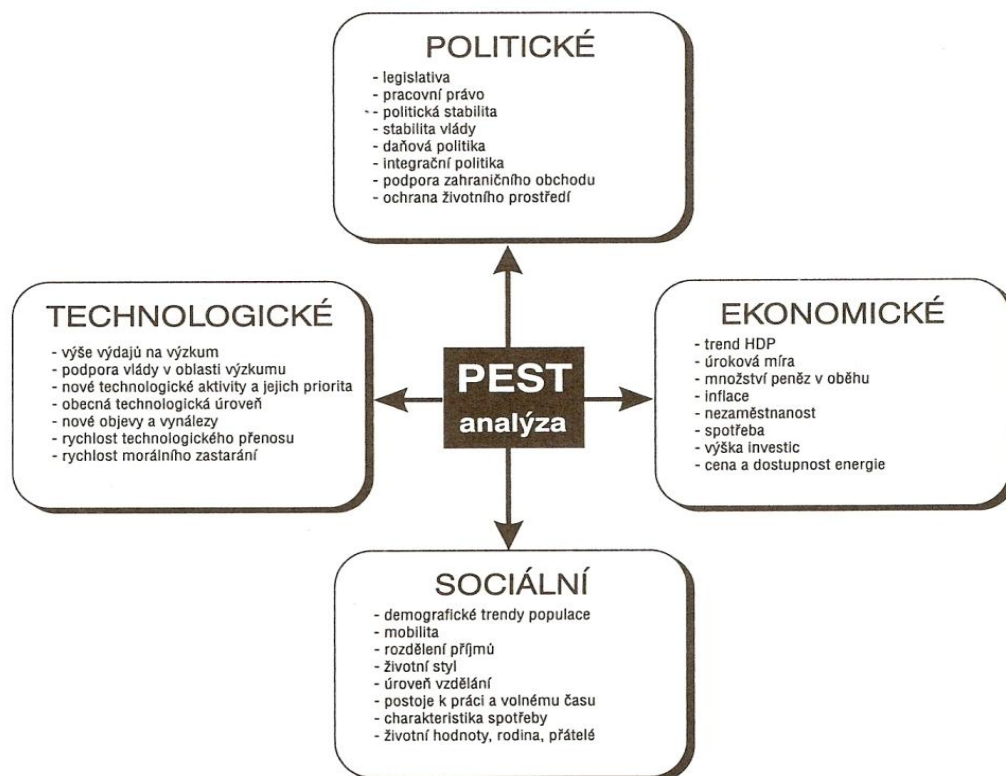
Košťán uvádí, že název této analýzy tvoří počáteční písmena oblastí, ve kterých analýza probíhá. Jsou jimi:

- Politické
- Ekonomické
- Sociální
- Technologické⁵

⁴ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press a.s., 2010. 177 s. ISBN 978-80-251-2621-9

⁵ KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. Vyd. Brno: Computer Press a.s., 2002. 37 - 38 s. ISBN 80-7226-657-8

Obrázek 2: Ilustrace PEST analýzy



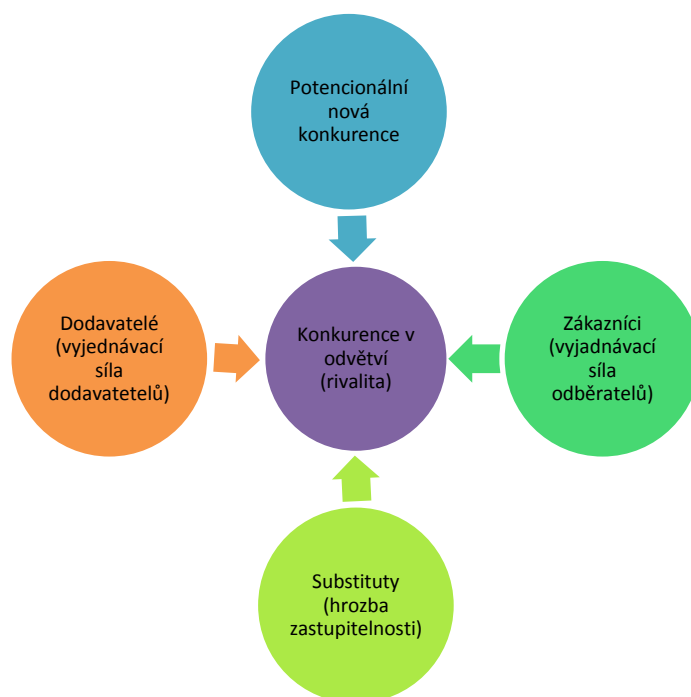
Zdroj: převzato z KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2002. 38 s. ISBN 80-7226-657-8

2.1.3 Porterův model pěti sil

„Model pěti sil zdůrazňuje všechny základní složky odvětvové struktury, které mohou být v daném odvětví hnací silou konkurence. V jednotlivých odvětvích nebudou mít všechny z těchto pěti faktorů stejnou důležitost. Tento model patří mezi často používané nástroje analýzy oborového okolí (mikrookolí) podniku.“⁶

⁶ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza v rukou manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press a.s., 2010. 191 s. ISBN 978-80-251-2621-9

Obrázek 3: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování převzato z *Pět sil formující strukturální atraktivitu odvětví* (Porter, 1985, s. 235)

„Hrozba silné rivality

Rivalita v odvětví se zvyšuje, pokud dané odvětví stagnuje nebo se zmenšuje, jelikož podniky mohou získat vyšší podíl na trhu jedině na úkor konkurentů. Dalším faktorem působícím na rivalitu v odvětví jsou vysoké fixní náklady, jelikož firmy jsou pod velkým tlakem, aby naplňovaly své kapacity i pokud by měly snížit ceny. To může vést k cenovým válkám. Mezi faktory, které zhoršují rivalitu, patří také velký zájem konkurentů setrvat na trhu, jejich vysoký počet a malé rozdíly mezi produkty.“⁷

„Hrozba vstupu nových konkurentů

Ohrožení ze strany nových konkurentů závisí především na vstupních bariérách do daného odvětví, což je nejčastěji spojeno s existencí a působením ze šesti faktorů: úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávaná reakce zavedených firem, legislativa a vládní zásahy, diferenciací výrobků. Musíme si odpovědět na otázku: Jak můžeme zvýšit bariéry vstupu.

⁷ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza v rukou manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press a.s., 2010. 192 s. ISBN 978-80-251-2621-9

Hrozba substituce (nahraditelnosti) výrobků

Substituty jsou podobné produkty, které mohou sloužit podobnému nebo stejnému účelu jako produkty z daného odvětví. Odvětví je neatraktivní v případě, že existuje reálná nebo potenciální hrozba zastupitelnosti výrobků. Podnik se musí zaměřit na sledování cen a substitutů. Musíme si odpovědět na otázku: Čím můžeme snížit hrozbu substitutů.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly zákazníků

Trh není přitažlivý, jestliže zákazníci mají velkou nebo rostoucí moc při vyjednávání. Zákazníci se snaží snižovat ceny, vyžadují lepší kvalitu a více služeb, staví konkurenty proti sobě, čímž se snižuje zisk prodávajícího. Musíme si odpovědět na otázku: Jak můžeme snížit vyjednávací sílu zákazníků.

Hrozba rostoucí vyjednávací síly dodavatelů

Odvětví je neatraktivní v případě, že dodavatelské firmy mohou zvyšovat ceny či snižovat kvalitu a kvantitu dodávek. Síla dodavatelů roste, když poskytují jedinečné výrobky. Nejlepší obranou je budování vztahů s dodavatelem. Musíme si odpovědět na otázku: Jak můžeme snížit vyjednávací sílu dodavatelů.“⁸

2.2 Finanční analýza

„Finanční analýza patří k nejdůležitějším nástrojům finančního řízení. Analýza je užitečná pro prověření dat z minulosti, doplnění vypočítané hodnoty podniku při koupi takového podniku, je východiskem pro sestavování finančního plánu.“⁹

„Jakékoliv finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku.“¹⁰

„Finanční zdraví je syntézou hodnocení jednotlivých aspektů kvality financí podniku, k nimž patří:

⁸ GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza v rukou manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press a.s., 2010. 192 – 193 s. ISBN 978-80-251-2621-9

⁹ RŮČKOVÁ P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing., 2008. 19 s. ISBN 978-80-247-2481-2

¹⁰ SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 352 s. ISBN 80-247-0515-X

- rentabilita vlastního kapitálu,
- krátkodobá likvidita,
- dlouhodobá solventnost a finanční stabilita.¹¹

„Finanční analýza poskytuje řadu cenných informací, které dovolují posoudit finanční zdraví organizace. Ve strategickém managementu lze výstupů finanční analýzy využít při:

- hodnocení minulé a současné finanční situace organizace, finanční analýza by měla dát odpověď jak organizace hospodařila, kde jsou pozitiva či nedostatky v její finanční situaci,
- vyhodnocování předpokládaného budoucího ekonomického vývoje, pomocí aparátu finanční analýzy lze analyzovat ekonomické důsledky jednotlivých strategických variant a určit ekonomicky nejvýhodnější variantu,
- ekonomickém zdůvodnění připravovaných a předpokládaných podnikatelských projektů (ekonomické zdůvodnění pro vlastníky či bankovní kruhy).¹²

2.2.1 Uživatelé finanční analýzy

„Informace o finančním zdraví firmy zajímají především ty subjekty, které jsou nějakým způsobem zainteresovány na jejím hospodaření. Mezi takové subjekty patří zejména:

- **Akcionáři, investoři**

Si finanční analýzou ověřují, zda prostředky, které investovali jsou náležitě zhodnocovány a řádně využívány.

- **Banky**

Jako věřitelů je většinou nejdůležitější sledování dlouhodobé likvidity a hodnocení ziskovosti v dlouhém časovém horizontu.

¹¹ GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 23 s. ISBN 978-80-86929-26-2

¹² VEBER, J. a kol., *Management – Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita* 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. 543 s. ISBN 978-80-7261-200-0

- **Management**

V krátkém časovém horizontu sleduje primárně platební schopnost podniku, z hlediska provozní analýzy je zkoumána zejména struktura zdrojů a finanční nezávislost podniku, ale je také patrné, že velmi důležitou položkou je ziskovost, neboť management se zcela přirozeně ze svého jednání zodpovídá vlastníkům firmy.

- **Dodavatele**

Bude zajímat nejen schopnost včas splatit fakturu za dodané zboží, ale také možnost trvalých obchodních kontaktů.¹³

2.2.2 Zdroje dat pro finanční analýzu

„Finanční analytik potřebuje údaje na finanční analýzy, které se rozdělují na:

- Účetnické zdroje – výkazy finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výroční zprávy, vnitropodnikové výkazy, auditorské zprávy)
- Ostatní zdroje – podniková statistika, státní statistika, vnitřní směrnice, manažerské plány, bankovní informace, kapitálový trh

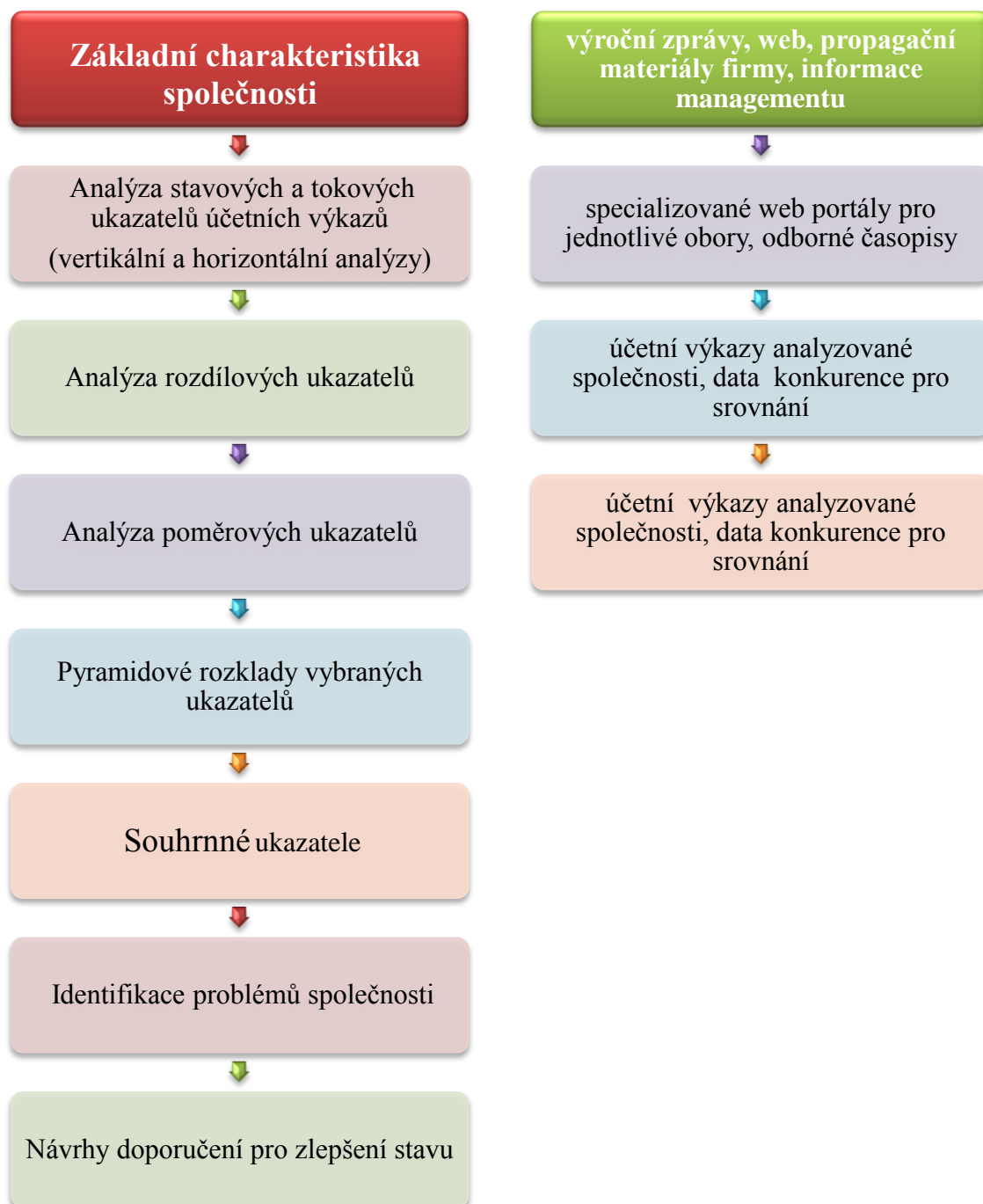
Finanční výkazy jsou součástí tzv. účetní závěrky, kterou podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, tvoří v podvojném účetnictví rozvaha, výkaz zisků a ztrát a příloha.¹⁴

¹³ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing., 2008. 12 s. ISBN 978-80-247-2481-2

¹⁴ tamtéž, s. 21

2.2.3 Postup při finanční analýze

Obrázek 4: Postup při finanční analýze



Zdroj: Vlastní zpracování převzato z KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 65 s. ISBN 978-80-247-3349-4

2.3 Analýza absolutních ukazatelů

„Tato metoda analýzy využívá ke sledování a hodnocení finanční situace podniku přímo údaje, obsažených v účetních výkazech. Umožňuje posoudit změny ve struktuře aktiv i pasiv podniku a jejich vývoj v čase nebo porovnat jejich relativní změny mezi podniky navzájem pomocí techniky procentního rozboru, analýza komponent.“¹⁵

2.3.1 Horizontální analýza

„Horizontální analýza firmy hledá odpověď na otázky: O kolik se změnily jednotlivé položky finančních výkazů v čase, v našem případě o rok. Horizontální analýzu lze vyjádřit ve formě procentní, anebo absolutní. Procentní vyjádření je výhodnější v případě, že hodláme rozbor podrobit hlubšímu zkoumání, např. oborovému zkoumání. Kdežto absolutní vyjádření umožňuje objektivnější pohled na jednotlivé položky z hlediska jejich absolutní důležitosti.“¹⁶

$$\text{"Procentní změna"} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100^{\text{17}}$$

2.3.2 Vertikální analýza

„Vertikální analýza představuje procentní rozbor základních účetních výkazů. Cílem vertikálního rozboru je zjistit, jak se jednotlivé části podílely např. na celkové bilanční sumě a z hlediska časového zjištění pohybu v nastavení majetkového a finančního portfolia. Vzhledem k tomu, že vertikální rozbor je vyjadřován v procentech je možné jej využít také pro srovnání s firmami v rámci stejného oboru podnikání a nebo obecně s odvětvovými průměry.“¹⁸

¹⁵ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 171 s. ISBN 80-247-1195-8

¹⁶ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing., 2008. 90 s. ISBN 978-80-247-2481-2

¹⁷ tamtéž, s. 90.

¹⁸ tamtéž, s. 86.

2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

„K analýze a řízení finanční situace firmy, zejména jeho likvidity, slouží rozdílové ukazatele, označované jako fondy finančních prostředků. Fond je chápán jako shrnutí určitých stavových ukazatelů vyjadřujících aktiva nebo pasiva, resp. jako rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek, krátkodobých pasiv (tzv. čistý fond).“¹⁹

2.4.1 Čistý pracovní kapitál

„Je nejčastěji užívaným ukazatelem vypočteným jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy má významný vliv na solventnost podniku. Čistý pracovní kapitál představuje finanční polštář, který podniku umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ho potkala nějaká nepříznivá událost, jež by vyžadovala vysoký výdej peněžních prostředků.“²⁰

2.4.2 Bilanční pravidla

„Nejznámějšími bilančními pravidly jsou:

- **Zlaté pravidlo financování**, podle něhož by zdroje krytí jednotlivých složek majetku měly být podniku k dispozici minimálně v době, po kterou je příslušný majetek v podniku vázán.
- **Zlaté bilanční pravidlo**, které požaduje, aby stálá aktiva byla kryta kapitálem, jenž má podnik trvale nebo dlouhodobě k dispozici.
- **Zlaté pari pravidlo** sleduje vztah dlouhodobých aktiv a vlastního kapitálu a doporučuje, aby dlouhodobá aktiva byla financována převážně z vlastních zdrojů.

¹⁹ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 35 s. ISBN 80-7226-562-8

²⁰ SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*, 2. akt. vyd. Praha; Computer Press, 2011. 35 – 36 s. ISBN 978-80-251-3386-6

- **Zlaté pravidlo vyrovnání rizika**, podle něhož by měly vlastní zdroje převyšovat cizí zdroje.²¹

²¹ SEDLÁČEK, J.: *Finanční analýza podniku*, 2. akt. vyd. Praha; Computer Press, 2011. 29 s. ISBN 978-80-251-3386-6

2.5 Analýza poměrových ukazatelů

„Finanční poměrové ukazatele charakterizují vzájemný vztah mezi dvěma nebo více absolutních ukazateli pomocí jejich podílu. Nejčastěji vycházejí z účetních dat. Údaje zjištěné z rozvahy mají charakter stavových ekonomických veličin. Naproti tomu údaje z výkazu charakterizují výsledky činnosti za určité období (tokovými veličinami).“²²

„Jsou nejoblíbenější a také nejrozšířenější metodou finanční analýzy, neboť umožňují získat rychlý a nenákladný obraz o základních finančních charakteristikách firmy. Jsou ovšem jen pomocníkem analýzy.“²³

2.5.1 Ukazatele likvidity

„Charakterizují schopnost firmy dostát svým závazkům. Zabývají se nejlikvidnější částí aktiv společnosti a rozdělují se podle likvidnosti položek aktiv dosazovaných do čitatele rozvahy.“²⁴

„Obecně lze říci, že ukazatele likvidity mají obecný tvar podílu, toho, čím možno platit k tomu, co je nutno platit.“²⁵

„**Běžná likvidita** ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Je citlivá na strukturu zásob a jejich reálné oceňování vzhledem k jejich prodejnosti a na strukturu pohledávek vzhledem k jejich neplacení ve lhůtě. Firma s nevhodnou strukturou oběžných aktiv se snadno ocitne v obtížné finanční situaci. Za uspokojivou hodnotu ukazatele běžné likvidity se ve vyspělých tržních ekonomikách považuje 1,5 – 2,5.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad \text{“} 26$$

„**Pohotová likvidita** udává, kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby proměnila veškerá svá oběžná aktiva v daném okamžiku v hotovost.

²² SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 177 s. ISBN 80-247-1195-8

²³ SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*, 2. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 85 s. ISBN 80-7226-562-8.

²⁴ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-247-1195-8

²⁵ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing., 2008. 49 s. ISBN 978-80-247-2481-2

²⁶ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 186 s. ISBN 80-247-1195-8

Z doporučených hodnot pro tento ukazatel je patrné, že pokud by byl poměr 1:1, podnik by byl schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Vyšší hodnota ukazatele bude příznivější pro věřitele, nebude však příznivá z hlediska akcionářů a vedení podniku. Hodnota 1,0 znamená, že podnik je ještě schopen uhradit své dluhy, aniž by prodal své zásoby. Při hodnotě menší než 1,0 musí podnik spoléhat na prodej zásob, což není přijatelné pro věřitele.

$$\text{Pohotov\'a likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \text{ „27}$$

„**Okamžitá likvidita** měří schopnost firmy hradit právě splatné dluhy. Do čitatele se dosazují peníze (v hotovosti a na běžných účtech) a jejich ekvivalenty (volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátk. finanční majetek} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžité splatné závazky}} \text{ „28}$$

2.5.2 Ukazatele aktivity

„Měří jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Má-li jich více než je účelné, vznikají jí zbytečné náklady a tím i nízký zisk. Má-li jich nedostatek, pak se musí vzdát mnoha potenciálně výhodných podnikatelských příležitostí a přichází o výnosy, které by mohla získat. Obvykle se uvádějí v podobě ukazatelů vyjadřujících vázanost kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv, obratovost aktiv nebo dobu obratu aktiv.

„**Obrat celkových aktiv** udává počet obrátek (tj. kolikrát se aktiva obrátí) za daný časový interval. Pokud intenzita využívání aktiv firmy je nižší než počet obrátek celkových aktiv zjištěný jako oborový průměr, měly by být zvýšeny tržby nebo odprodána některá aktiva.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrátka stálých aktiv je převráceným ukazatelem relativní vázanosti stálých aktiv a tudíž trpí stejnými nedostatky. Má význam při rozhodování o tom, zda pořídit další dlouhodobý majetek.

²⁷ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing., 2008. 50 s. ISBN 978-80-247-2481-2

²⁸ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 187 s. ISBN 80-247-1195-8

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{stálá aktiva}} \quad \text{„29}$$

„**Doba obratu zásob** nám udává, jak dlouho jsou oběžná aktiva vázána ve formě zásob. Obecně platí, že čím je vyšší obratovost zásob a kratší doba obratu zásob, tím lepší je situace.

$$\text{Doba obratu} = \frac{\text{zásoby}}{\text{denní tržby}} \quad \text{„30}$$

„**Doba obratu pohledávek** vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučenou hodnotou je samozřejmě běžná doba splatnosti faktur.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{denní tržby}} \quad \text{„31}$$

„**Doba obratu závazků** vypovídá o tom, jak rychle jsou spláceny závazky firmy. Obecně je možno konstatovat, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby nebyla narušení finanční rovnováha ve firmě.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{denní tržby}} \quad \text{„32}$$

2.5.3 Ukazatele zadluženosti

„Udávají vztah mezi cizími a vlastními zdroji financování firmy, měří rozsah v jakém firma používá k financování dluhy. Zadlužení není pouze negativní charakteristiku firmy. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i k vyšší tržní hodnotě firmy, avšak současně zvyšuje riziko finanční nestability.

Celková zadluženost čím je větší podíl vlastního kapitálu, tím je větší bezpečnostní polštář proti ztrátám věřitelů, v případě likvidace. Proto věřitelé preferují nízký ukazatel zadluženosti. Vlastníci na druhé straně hledají větší finanční páku, aby znásobili svoje výnosy.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad \text{„33}$$

²⁹ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 181 s. ISBN 80-247-1195-8

³⁰ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing., 2008. 60 s. ISBN 978-80-247-2481-2

³¹ tamtéž, s. 60.

³² tamtéž, s. 60.

„**Koeficient** samofinancování vyjadřuje proporcí, v níž jsou aktiva společnosti financována penězi akcionářů, což je doplňkový ukazatel k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet by měl dát přibližně 1.

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Ukazatel úrokového krytí nám udává, kolikrát je zisk vyšší než úroky. V zahraničí jsou za doporučené hodnoty označovány hodnoty dosahující trojnásobku nebo i více.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad \text{«34}$$

2.5.4 Ukazatele rentability

„Poměřují zisk dosažený podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení. Čím vyšší jsou ukazatele rentability, tím více podnik zhodnocuje vynaložené zdroje, a tím je jeho situace příznivější:

ROI – ukazatel rentability vloženého kapitálu (ukazatel míry zisku) vyjadřuje s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do firmy, nezávisle na zdroji financování.

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky (EBIT)}}{\text{celkový kapitál}}$$

ROA – ukazatel rentability celkových vložených aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to z jakých zdrojů jsou financována. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace sledovaného podniku příznivější.

$$ROA = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{celková aktiva}}$$

ROE – ukazatel rentability vlastního kapitálu – míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika.

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

³³ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 183 s. ISBN 80-247-1195-8

³⁴ RŮŽKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing., 2008. 59 s. ISBN 978-80-247-2481-2

ROS – ukazatel rentability tržeb charakterizuje zisk vztažený k tržbám. Hodnota ukazatele vypovídá o tom, jak dokáže podnik generovat zisk ze svých tržeb.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \cdot 100^{35}$$

2.6 Bankrotní modely

2.6.1 Altmanův index finančního zdraví

„Vychází z propočtu globálních indexů, respektive indexů celkového hodnocení. Tento výpočet je stanoven jako součet hodnot pěti běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu. Není-li společnost veřejně obchodovatelná na burze, odlišnost spočívá jen v hodnotách vah jednotlivých poměrových ukazatelů.

Rovnice:

$$A = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5,$$

Kde: $X_1 = \text{ČPK} / \text{Aktiva celkem}$

$X_2 = \text{Nerozdělený hospodářský výsledek} / \text{Aktiva celkem}$

$X_3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva celkem}$

$X_4 = \text{Účetní hodnota akcií} / \text{Cizí zdroje}$

$X_5 = \text{Tržby} / \text{Aktiva celkem}$

$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}^{36}$

„Hodnota Altmanova indexu finančního zdraví se pohybuje v intervalu od -4 do 8. V případě akciových společností s akciemi veřejně obchodovatelnými na burze platí, že pokud dosahuje Altmanův index hodnoty alespoň 2,99 a vyšší, jde o finančně silnou společnost. Pokud se hodnota tohoto indexu nachází v intervalu od 1,81 do 2,99, jde o firmu s určitými finančními potížemi. Hodnoty Altmanova indexu nižší než 1,81 pak indikují vážné finanční problémy firmy. Čím se hodnota tohoto indexu blíží veličině – 4, tím je firma ve větším nebezpečí bankrotu. Pro ostatní společnosti je hodnota meze

³⁵ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 178 s. ISBN 80-247-1195-8

³⁶ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing., 2011. 73 s. ISBN 978-80-247- 3916-8

rozlišující firmy finančně silné od firem s určitými obtížemi rovna 2,90 a hodnota meze rozlišující firmy s určitými obtížemi od firem s vážnými finančními problémy je rovna 1,20.³⁷

2.6.2 Tafflerův model

„Dalším modelem sledujícím riziko bankrotu společnosti je Tafflerův model. Model existuje v základním a v modifikovaném tvaru a podle toho se interpretují vypočtené hodnoty ukazatelů a celkové bodové hodnocení. Modifikovaná verze počítá s tím, že nemáme k dispozici podrobnější údaje:

Modifikovaná verze Tafflerova modelu:

$$ZT(z) = 0,53 * \frac{EBT}{KD} + 0,13 * \frac{OA}{CZ} + 0,18 * \frac{KD}{CA} + 0,16 * \frac{T}{CA}$$

kde EBT zisk před zdaněním

KD krátkodobé dluhy (krátkodobé závazky + běžné bankovní úvěry + krátkodobé finanční výpomoci)

OA oběžná aktiva

CZ cizí zdroje

CA celková aktiva

T tržby

Hodnocení Tafflerova modelu:

- Je-li výsledek nižší než 0,2, znamená to velkou pravděpodobnost bankrotu,
- Je-li výsledek vyšší než 0,3, znamená to malou pravděpodobnost bankrotu.³⁸

³⁷ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Vydala Grada Publishing, 2005. 201 s. ISBN 80-247-1195-8

³⁸ RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 77 s. ISBN 978-80-247-3916-8

3 Analýza problému a současné situace

V této praktické části realizují jednotlivé analýzy, které byly popsány v teoretické pasáži. Nejprve popíšu analyzovanou společnost včetně jejího postavení na trhu.

3.1 Informace o společnosti

3.1.1 Základní údaje o společnosti

Základní činností společnosti je zprostředkování koupě, prodeje a pronájmů rezidenčních nemovitostí, tj. bytů, rodinných domů, pozemků pro individuální výstavbu a rekreačních objektů. Tuto činnost společnost realizuje jak v oblasti starších nemovitostí, tak i v oblasti novostaveb.

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti

IČO:	27487768
Obchodní firma:	M&M reality holding a.s.
Právní forma:	121 - akciová společnost
datum vzniku:	28. prosince 2005
Sídlo:	11000 Praha, Krakovská 1675/2
Okres:	CZ0100 Hlavní město Praha
Základní kapitál:	2.000.000,- Kč
Klasifikace ekonomických činností - CZ-NACE	
680000	Činnosti v oblasti nemovitostí
6831	Zprostředkovatelské činnosti realitních agentur
Statistické údaje	
Institucionální sektor:	11002 - Nefinanční podniky v soukromé národní
Velikostní kat. dle počtu zaměstnanců:	48 osob kmenových zaměstnanců centrály, 929 osob samostatně výdělečně činných

Zdroj: vlastní zpracování

3.1.2 Obecné údaje

„Na podzim roku 2004 vznikla myšlenka vybudování středoevropské sítě realitních kanceláří. Tento projekt se začal realizovat pod hlavičkou M&M reality s.r.o. Na základě toho se od počátku roku 2005, kdy společnost začala oficiálně působit, začaly otevírat jednotlivé pobočky po celé ČR.

Za první kalendářní rok své činnosti zprostředkovala společnost M&M reality s.r.o. obchody s nemovitostmi v celkové výši přesahující 1,5 miliardy korun. Z důvodu větší motivace klíčových osob společnosti a zvýšení důvěryhodnosti před širokou veřejností se stávající majitelé rozhodli k transformaci na akciovou společnost. Od 28. 12. 2005 působí společnost pod názvem M&M reality holding a.s.³⁹

Hlavní historické milníky společnosti

2004 – Rodí se myšlenka vzniku M&M reality

2005 – Založení společnosti M&M reality holding s.r.o.

2006 - Transformace společnosti na akciovou společnost

2007 – Tvorba vlastního realitní časopisu

2008 – Vývoj nového interního systému Stormm a propojení s ekonomickým systémem Navision

- Vlastní hypoteční centrum

2009 - Změna systému řízení, nový MLM a vznik hospodářských středisek

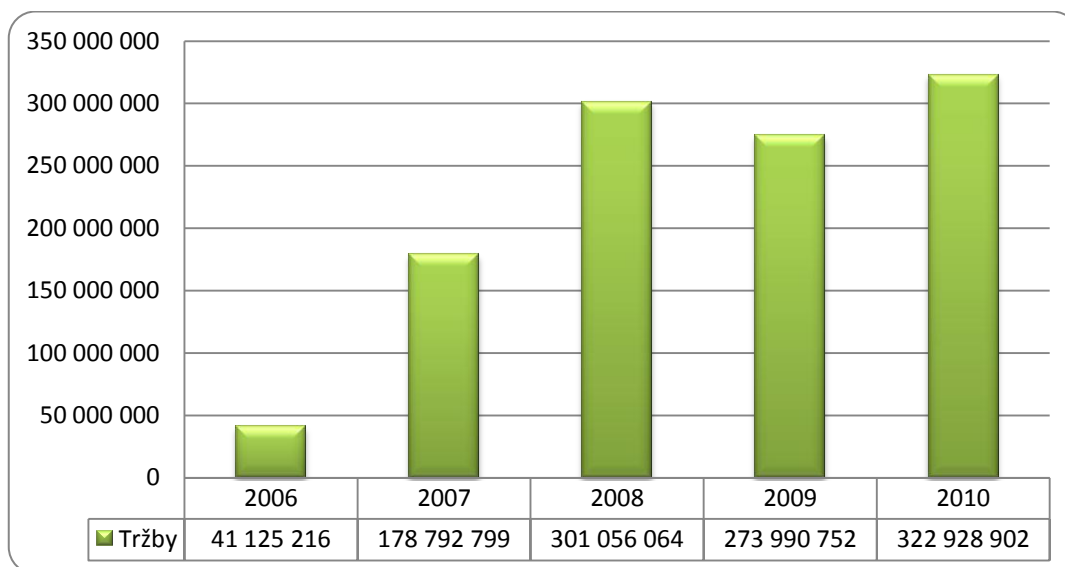
2010 – Spojení s panem Petrem Morcinkem z HBC v Ostravě – výměna akcií na majitele

- Rozšíření centrály do Ostravy

³⁹ *Realitní kancelář M&M reality holding a.s.* [online]. 2011 [cit. 2011-01-15]. Dostupné z: <http://www.mmreality.cz/cs/historie-firmy/>

Zavoralová, E. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská (Bakalářská práce), 2009. 28 s.

Graf 1: Tržby v Kč společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 1 lze vidět, že tržby M&M reality holding stále rostou. Markantní skok mezi rokem 2006 a 2007 byl o 334 % více. Z grafu lze vyčíst jen jednu diferenci. Je to rok 2009, kdy společnost zasáhla celostvětová finanční krize a tržby se snížily pouze o 10 % oproti předešlému roku 2008.

3.1.3 Organizační struktura společnosti ⁴⁰

„Akcionáři společnosti jsou fyzické osoby se státním občanstvím České republiky, přičemž majoritní podíl vlastní Ing. Miroslav Jonáš, pan Milan Zavadil, MBA a pan Petr Morcinek (dohromady 91 %). Dalšími minoritními akcionáři jsou regionální ředitelé. Společnost se zabývá zprostředkováním prodeje nemovitostí a pronájmem objektů. Dále poskytuje široké právní a finanční poradenství v oblasti realit.“⁴¹

Organizační struktura společnosti se dělí na servisní a síťovou divizi. Devět oddělení kooperuje a provádí administrativní podporu síťové divizi společnosti. Kmenovými zaměstnanci společnosti jsou pouze zaměstnanci centrály. Jejich celkový počet k datu 31. prosince 2010 byl 48 osob. Lidé, kteří pracují v síťové sekci, jsou spolupracujícími

⁴⁰ Organizační struktura M&M reality se nachází v příloze č. 1

⁴¹ Zavoralová, E. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská (Bakalářská práce), 2009. 29 s.

osobami na základě smlouvy o poskytování služeb a za obchody, které zprostředkují, společnost jim vyplácí provize dle jejich pozice ve struktuře.

Servisní divize – centrála společnosti

„**Právní oddělení** – je odpovědné za vyhotovení veškerých právních dokumentů, používaných ve firmě. Jeho hlavní náplní práce je tvorba smluv a jiných právních dokumentů souvisejících s převody nemovitostí (zejména smlouvy kupní, nájemní, o převodu práv a povinností v družstvu, plné moci a dohody o věcných břemenech atd.), jakož i právní poradenství poskytované všem makléřům dle jejich potřeby (telefonicky, emailem či osobně).

Oddělení pohledávek (vymáhací) - zastupuje společnost v právních sporech s klienty před soudy. Zajišťuje vymáhání pokuty při nedodržení smluvních povinností, které vyplývají ze zprostředkovatelských smluv klientů či makléřů. Do jeho činnosti patří i právní poradenství makléřům při vymáhání pohledávek (telefonicky, emailem či osobně).

Public relations – volně lze přeložit jako „vztahy s veřejností“. Náplní je sdělování informací potenciálním klientům, dále komunikace s médii, tvorba mediální strategie a analýzy.

Platební oddělení – jeho náplní práce je odesílání a kontrola plateb ze zakázek, které má společnost ve správě vkladu od klientů. Vypracovává přiznání k dani z převodu nemovitostí. Eviduje smlouvy o zprostředkování služeb, plné moci a výpovědi s makléři.

Účetní oddělení – vede účetnictví podle jednotlivých středisek, kontroluje formální náležitosti účetních dokladů k zaúčtování a vede jejich evidenci. Zpracovává příslušné účetní, finanční výkazy či daňová přiznání včetně spolupráce na auditu společnosti. Účtuje veškeré bankovní výpisy včetně hotovostního a bezhotovostního platebního styku.

Grafické oddělení – má na starosti dvě základní skupiny grafiky, a to interní a externí, (která směřuje ke klientovi). Interní návrhy jsou např. vizitky, certifikáty ke školení, firemní smlouvy, polepy aut a do externích návrhů spadají např. brožurky představující

společnost, firemní desky, realitní magazín, jednotlivé inzerce v novinách, plachtách, billboardu či na internetu.

Personální oddělení – koordinuje a odpovídá za organizaci náběru nových makléřů, za organizaci všech školení a firemních akcí. Kontroluje přijaté platby za školení a semináře. Dále připravuje termíny pro firemní školení a interní manuály společnosti.

Oddělení IT - odpovídá za správu a vývoj Stormm systému a vývoje webových stránek. Vyřizuje helpdesk – dotazy ohledně interního systému Stormm. Externě společnost spolupracuje se společností Digital Solutions s.r.o.

Call centrum – se dělí na call centrum pro klienty a makléře. Odpovídá za komunikaci se zákazníky prostřednictvím bezplatných telefonních linek společnosti. Dále provádí zpětnou vazbu s klienty a pobočkami.

Společnost dále externě spolupracuje s reklamní společností Martin Jirout – Reklamy, která firmě M&M reality zajišťuje tisk letáků, novin, celopolepy poboček a automobilů, výrobu reklamních plachet, výstavních stánků a reklamních předmětů.⁴²

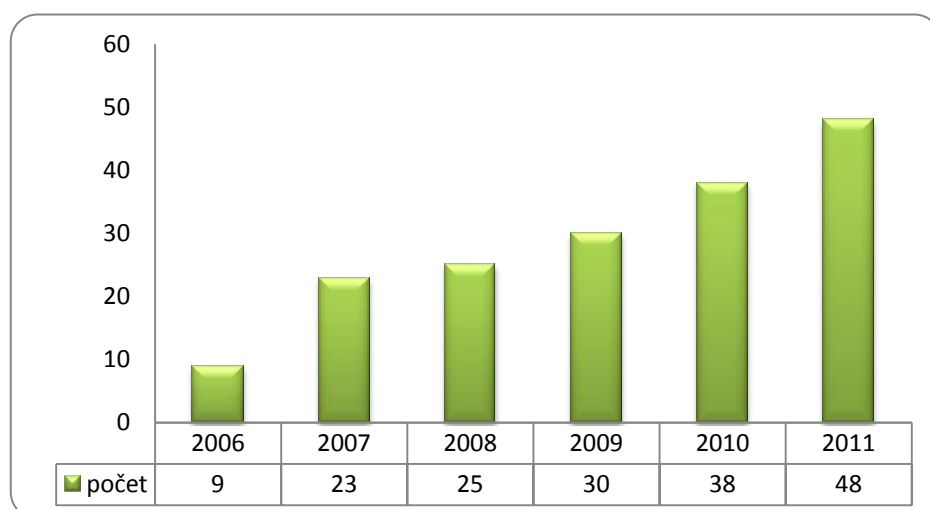
Společnost je rozdělena na M&M reality, M&M developer a M&M hypocentrum. V těchto úsecích pracovalo ke dni 31. 12. 2010 celkem 929 aktivních makléřů a dále 35 hypotečních specialistů. Tato oddělení jsou velmi úzce propojená, takže makléři z M&M reality zajišťují obchody z developerské sekce a v případě potřeby zajistit financování pro kupující nemovitostí spolupracují s divizí M&M hypocentra.

Zaměstnanci

V zaměstnaneckém poměru jsou především zaměstnanci centrály v Pardubicích a od roku 2010 po spojení s novým akcionářem i v Ostravě. Počet zaměstnanců společnosti je stále rostoucí. Od roku 2006 počet zaměstnanců stoupl z 9 osob na 48 osob v roce 2011. Na grafu 2 vývoje počtu zaměstnanců společnosti je zobrazen jejich vývoj v období 2006 – 2011. Kmenoví pracovníci servisní sítě (tzv. centrály) oproti makléřské síti se vzdělávají sami, není zde kladen důraz na rozvoj odborných či manažerských dovedností.

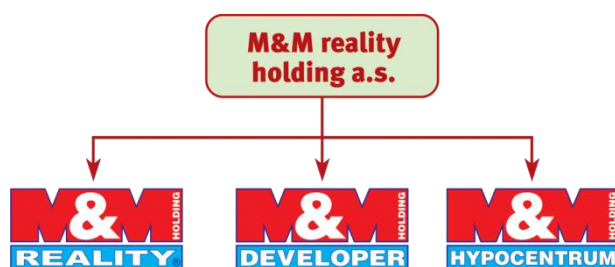
⁴² Zavoralová, E. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská (Bakalářská práce), 2009. 29 s.

Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 5: Organizační struktura sekce M&M reality a.s.



Zdroj: Interní materiály M&M reality holding a.s.

M&M reality

„V této sekci, která je stěžejním pododdělením celé společnosti, pracuje na základě zprostředkovatelské smlouvy kolem 1000 makléřů. Makléři vyhledávají a zprostředkovávají obchody mezi majiteli nemovitostí a zájemci o koupi nemovitosti. Za tuto službu dostávají úplatu ve formě provize. Při koupi či prodeji nemovitostí zajišťuje společnost služby, které souvisí s prodejem a klient je může zdarma využít.“⁴³

⁴³ Zavoralová, E. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská (Bakalářská práce), 2009. 31 s.

„Poskytované služby:

- osobní návštěva nemovitosti
- zpracování nabídky a zajištění potřebné dokumentace
- bezplatné právní a finanční poradenství
- srovnávací analýzy cenových nabídek v okolí
- pomoc s oddlužením či vyplacením exekucí
- M&M hypocentrum – hypotéka na klíč
- uhrazení notářsky ověřených podpisů
- uhrazení kolku na návrh na vklad do katastru nemovitostí
- zajištění znaleckého posudku a vypracování daňového přiznání pro finanční úřad“⁴⁴

Nejširší pobočková síť v ČR

„Společnost M&M Reality vstoupila na český trh poměrně razantním způsobem. Při vstupu na trh v roce 2005 měla společnost v rámci České republiky vybudovaných 5 poboček – Ostrava, Hradec Králové, Mladá Boleslav, Brno a Pardubice, s centrálou v Pardubicích. Hlavním důvodem k založení poboček v těchto městech byla znalost města a lokality zakladateli firmy, neboť v daných městech již obchodně působili a žili. V průběhu roku 2006 probíhalo otevírání nových poboček především v okolí zakladatelských poboček, zejména byly zakládány pobočky v Královéhradeckém, Moravskoslezském a Pardubickém kraji. Největší expanze proběhla v roce 2007, a to i do dalších regionů, především do Středočeského kraje, dále proběhl rozvoj na Moravě a založily se první pobočky v Jihočeském, Ústeckém a Karlovarském kraji, celkem bylo otevřeno 24 poboček. Během roku 2008 bylo otevřeno dalších následujících 12 poboček, přičemž jedna pobočka byla z důvodu nevýnosnosti uzavřena.“⁴⁵

⁴⁴ *Realitní kancelář M&M reality holding a.s.* [online]. 2011 [cit. 2011-01-15]. Dostupné z: <http://www.mmreality.cz/data/File/predstaveni-spolecnosti-M-M-reality-holding-web.pdf>

⁴⁵ Zavoralová, E. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská (Bakalářská práce), 2009. 32 s.

Z tabulky 2 lze vidět, že počet poboček firmy M&M reality holding každým rokem roste, lze vyčíst jen jednu stagnaci, a to je rok 2008 a 2009, kdy do společnosti zasáhla celosvětová finanční krize. V roce 2010 byla největší expanze do měst nad 70 tisíc obyvatel, ale své působení chce společnost rozšířit i v menších regionech. V roce 2011 společnost připravuje otevření realitního trhu na Ukrajině, což znamená přijmout minimálně 15 pracovníků s perfektní znalostí ruštiny či ukrajinštiny.

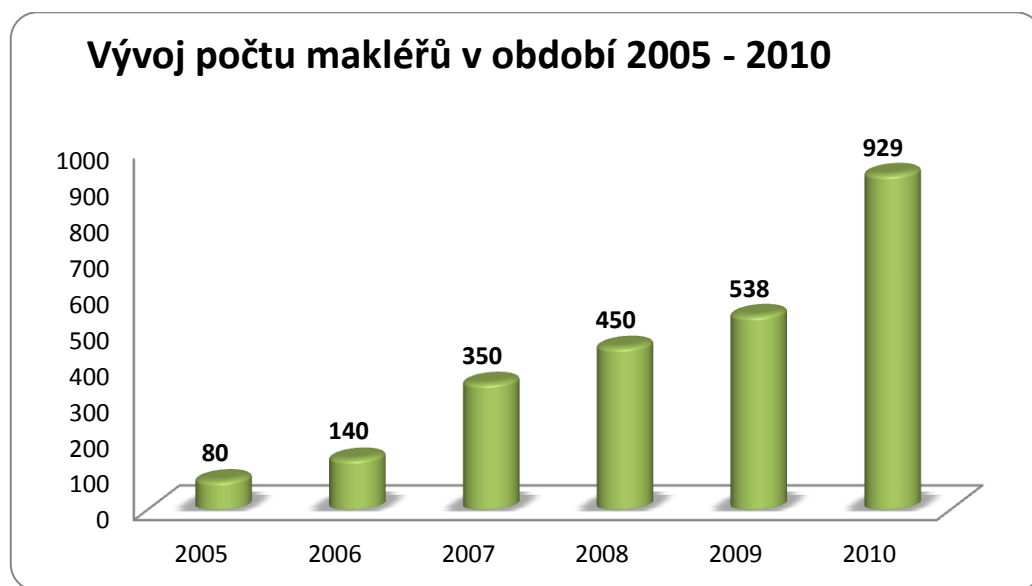
Tabulka 2: Počet poboček

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Počet poboček	6	17	41	52	55	79
Počet makléřů	80	140	350	450	538	929

Zdroj: Vlastní zpracování

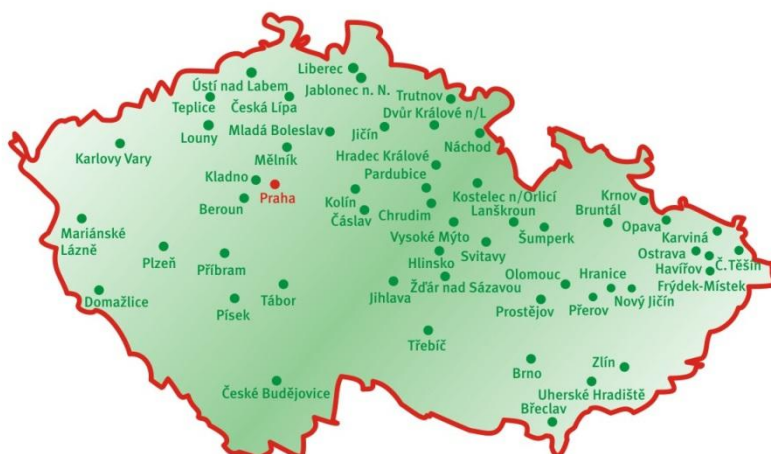
Společnost M&M reality zaměstnává okolo 1 000 spolupracujících osob. Vývoj počtu makléřů je vidět na grafu 3 a je z něj patrné, že počet osob od roku 2005 roste enormním způsobem.

Graf 3: Počet makléřů



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 6: Stav poboček v České republice v roce 2010



Zdroj: Převzato z Interních materiálů M&M reality holding a.s.

M&M Developer

„V roce 2007 se společnost rozhodla založit novou sekci M&M Developer, která se bude výhradně zabývat o developerskými projekty. V oblasti developerských projektů nabízí M&M reality investorům pomoc s vyhledáváním vhodných investičních příležitostí, zpracování nabídek na odkup pozemků a také zpracování marketingového plánu. Díky celorepublikové síti poboček lze developerům v každé lokalitě navrhnout nejžádanější způsob výstavby.“⁴⁶

M&M Hypocentrum

V M&M reality bylo úvěrové oddělení založeno dne 01. 02. 2008, díky svému rychlému rozvoji se brzy osamostatnilo a dne 01. 01. 2009 vznikla společnost M&M hypoteční centrum s.r.o.. Důvodem založení hypocentra bylo zajistit klientům M&M reality veškerý servis, včetně obstarání financování nemovitosti.

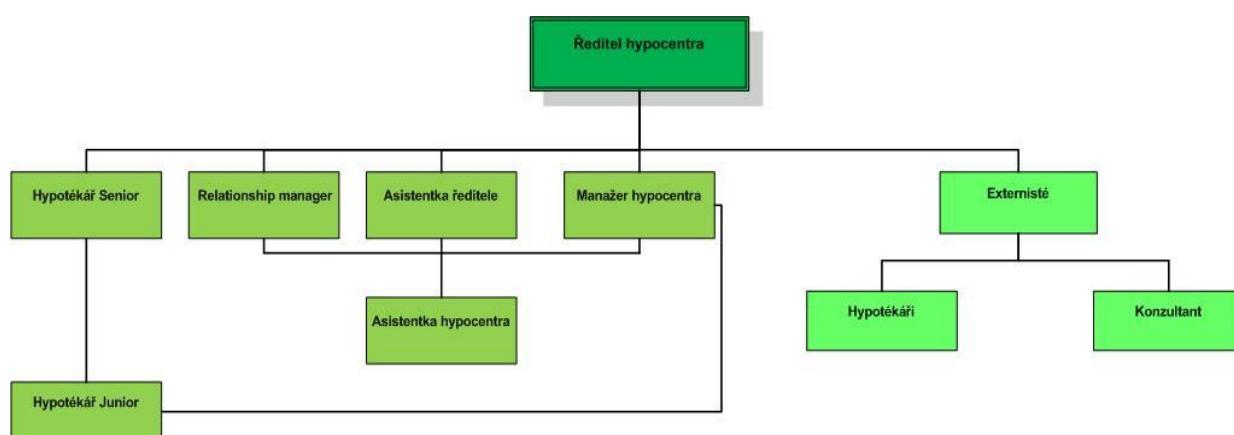
V roce 2010 bylo zprostředkováno 1 575 úvěrů o celkovém objemu 1,490 milionů Kč, oproti roku 2008, kdy bylo poskytnuto 653 úvěrů o celkovém objemu přes 970 milionů Kč. I přes celosvětovou krizi a zpřísněným podmínkám pro uchazeče úvěru lze pozorovat v M&M hypocentru vzrůstající trend.

⁴⁶ Zavoralová, E. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská (Bakalářská práce), 2009. 34 s.

V roce 2010 společnost nabízela pro své klienty produkty od 10 bankovních ústavů a 5 stavebních spořitelen. Ve druhé polovině roku 2010 banky opět trochu zmírnily podmínky pro poskytování hypotečních úvěrů. Ze sdělení ředitelky M&M hypocentra paní Ing. Zuzany Semonské, nebyly sice podmínky vráceny do situace v roce 2008, ale i tak byla úspěšnost získání hypotečního úvěru nebo úvěru ze stavebního spoření pro naše klienty vyšší.

S ohledem na nárůst zprostředkovaných úvěrů v roce 2010 byla pozměněna struktura celého M&M hypocentra. Byli přijati další hypoteční specialisté. Síť hypotečních specialistů byla rozdělena na interní a externí spolupracovníky.

Obrázek 7: Organizační struktura M&M hypoteční centra



Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2010 s M&M hypocentrem spolupracuje 24 aktivních hypotečních specialistů po celé České republice. Hypoteční specialisté získávají svoji provizi za každý zprostředkovatelný úvěr na základě zprostředkovatelské smlouvy. Výše provize se procentuálně liší, a to v závislosti na výši úvěru anebo na bankovním ústavu.

„Hypocentrum nabízí kompletní služby tzv. hypotéku na klíč, která zahrnuje:

- Konzultace, Zpracování nabídky, Návrh nejvýhodnější varianty
- Kompletace podkladů, Zabezpečení podpisu úvěru a jeho vyčerpání
- Zadání odhadu (vč. shromáždění podkladů k nemovitosti)⁴⁷

⁴⁷ Služby hypocentra. [online]. 2011 [cit. 2011-31-08]. Dostupné z: <http://mmreality.cz/cs/sluzby-m-m-hypocentra/>

3.2 Analýza podniku

3.2.1 Analýza makrookolí

Tento rozbor zkoumá okolí podniku, v našem případě jde o celou Českou republiku, ve které analyzovaná společnost působí. Tato část je rozdělena do několika částí, a to na politickou, ekonomickou, sociální, a technologickou. V každém oddíle jsou rozebrány informace, které jsou podstatné pro vybranou společnost.

3.2.1.1 Politické faktory

Tržní hodnotu nemovitostí ovlivňuje dle Schneidrové „Daňová politika země (daň z převodu nemovitostí, daň z nemovitostí, z příjmu, dědická a darovací daň), územní plánování, stavební úřad, veřejné zájmy, životní prostředí atd.“⁴⁸

Daňový systém České republiky

Daně přímé

Daň důchodová	daň z příjmu fyzických a právnických osob
Daň majetková	z nemovitosti, silniční, dědická, darovací a z převodu nemovitostí

Daně nepřímé

Daň univerzální	z přidané hodnoty
Daň selektivní	spotřební a ekologická

Z daňové soustavy České republiky se nemovitostí týkají tyto daně:

- Daň z příjmu
- Daň z převodu nemovitostí
- Daň z nemovitostí
- Daň z přidané hodnoty
- Daň z dědictví a darování

⁴⁸ SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, R. *Oceňování nemovitostí*. 1. vyd. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2008. 152 s. ISBN 978-80-01-04032-4

Daň z příjmu

Daň z příjmu upravuje zákon České národní rady č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů, který rozlišuje daň z příjmu fyzických osob a daň z příjmu právnických osob. Od 1. 1. 2009 se daň z příjmu pro fyzické osoby změnila z progresivního zdanění na rovnou 15 % daň. Daň z příjmu právnických osob se k 1. 1. 2010 snížila na 19 %.

Prodej nemovitosti (v osobním i družstevním vlastnictví) je osvobozen od daně z příjmů fyzických osob, pokud v ní měl prodávající trvalé bydliště minimálně po dobu dvou let před prodejem. Do této doby se v případě nabytí dědictvím započítává doba, po kterou v ní měl trvalý pobyt zůstavitel, tedy příbuzný v linii přímé (rodiče, manžel, děti). Prodej je osvobozen od daně z příjmů, pokud ji prodávající vlastnil minimálně po dobu pěti let před prodejem. Do této doby se v případě nabytí dědictvím započítává doba, po kterou ji vlastnil příbuzný v linii přímé (rodiče, manžel, děti). Prodej je od daně z příjmu osvobozen také v případě, že prodávající použije získané prostředky na pořízení svého bydlení do konce roku, následujícího po roce, kdy se uskutečnil prodej. Cena za toto bydlení musí být vyšší než základ pro danění z původní nemovitosti.

Předmětem daně u právnických osob jsou výnosy s nakládání veškerým majetkem, který vstupuje do hospodářského výsledku. Uznatelným výdajem je zůstatková cena jen do výše příjmu z prodeje.

Daň z převodu nemovitostí a daň z nemovitostí

Problematika je upravena v zákonu č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí, ve znění pozdějších změn a doplňků.

Daňové přiznání se musí odevzdat na místně příslušný úřad nejpozději do konce třetího měsíce, následující měsíc, kdy došlo k převodu nemovitostí. Vyhotovení takového přiznání je v ceně provize M&M reality.

Daň z převodu je stanovena ve výši 3 % a hradí se buď z kupní ceny či odhadní ceny, ovšem vždy z částky, která je vyšší. Například je-li kupní cena bytu 1.000.000,- Kč a odhad 600.000,- Kč, pak bude daň z převodu nemovitostí činit 30.000,- Kč, protože kupní cena je vyšší než odhadní.

Daň se hradí do tří měsíců od skončení měsíce, ve kterém došlo k zápisu o povolení vkladu práva do katastru nemovitostí (nabytí právní moci). Toto datum je uvedeno v kupní smlouvě, kterou rozešle katastrální úřad jednotlivým účastníkům. Datum je obsaženo v razítku o povolení vkladu, které do smlouvy vyznačí příslušný katastrální úřad pod číslem jednacím. Stejný termín platí pro podání daňového přiznání k dani z převodu nemovitostí.

Částka odpovídající vypočtené dani z převodu nemovitostí je zpravidla pozastavena na účtu M&M reality holding (v případě, kdy je realitní kancelář správcem vkladu) a je z účtu společnosti odeslána přímo na místně příslušný finanční úřad po podání daňového přiznání.

Daň z nemovitosti

Daň z nemovitosti je upravena zákonem č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti, ve znění pozdějších předpisů. Obsahuje dvě části – daň z pozemků a daň ze staveb s tím, že zákon upravuje rozsáhlé osvobození od této daně. Výše daně záleží na výměře, typu a lokalitě, ve které se předmětný pozemek či budova nachází.

Daň z přidané hodnoty

„Od 1. 1. 2010 jsou v platnosti nové sazby DPH, a to základní sazba 20 procent a snížená sazba daně 10 procent, která se uplatňuje především na služby. Základní 20 procentní sazba se uplatňuje v rámci trhu s nemovitostmi na služby poskytované realitními kancelářemi, u převodu nemovitosti, pokud zákon nestanoví jinak a u dodání stavby. Sníženou 10 procentní sazbu lze využít při developerské činnosti realitní kanceláře, protože se uplatňuje při poskytnutí stavebních a montážních prací a u převodu staveb pro sociální bydlení⁴⁹, u převodu bytového domu, rodinného domu a bytu a u dodání bytového domu, rodinného domu a bytu se sociálním bydlením. Sníženou sazbu nelze uplatnit u stavebních a montážních prací spojených

⁴⁹ Sociální bydlení je byt s rozlohou rovnou nebo nižší než 120 m², plocha domu by neměla přesáhnout 350 m².

s rekonstrukcí, modernizací a opravami nebytových prostor bytových a rodinných domů.⁵⁰

Již nyní se můžu zmínit o připravované změně v úpravě DPH. Od 1. 1. 2012 by se měla zvýšit snížená sazba DPH z 10 na 14 procent a následně od ledna 2013 se obě sazby sjednotí na 17,5 procenta. Tento postup vlády se negativně dotkne osob, které již mají rozestavěné své domy anebo přemýšleli o nákupu nového domu.

Zvyšování daní a různá opatření úsporných balíčků má určitý vliv na stavební činnost a realitní trh v *negativním* smyslu.

Občané cizích zemí

Od 1. 5. 2011 mohou občané ze států, které nejsou členy Evropské unie, již bez omezení nabývat i zemědělské a lesní pozemky.

3.2.1.2 Ekonomické faktory

V této části se budu zabývat některými makroekonomickými ukazateli jako je inflace, nezaměstnanost, vývoj úrokových sazeb, průměrná mzda, které ovlivňují poptávku po nemovitostech.

Obtížně se prognózuje vývoj do dalšího roku, neboť se ekonomové nemohou shodnout, jakým tempem poroste česká ekonomika. Odhaduje se, že v příštím roce se očekává zvýšení nezaměstnanosti, inflace zůstane na hodnotách posledních dvou let, očekává se snížení úrokových sazeb a bude docházet k ochlazení ekonomiky jako reakce na finanční krizi.

Ekonomické faktory ovlivňuje dle Schneiderové „Zaměstnanost, kupní síla, životní úroveň a životní styl, inflace, úroková míra, možnosti financování (úvěry, hypotéky a jejich dostupnost), sociální politika (příspěvky na bydlení, podpora stavebního spoření atd.), situace ve stavebnictví (počet dokončených a rozestavěných bytových jednotek a domů), hospodářský rozvoj země atd.“⁵¹

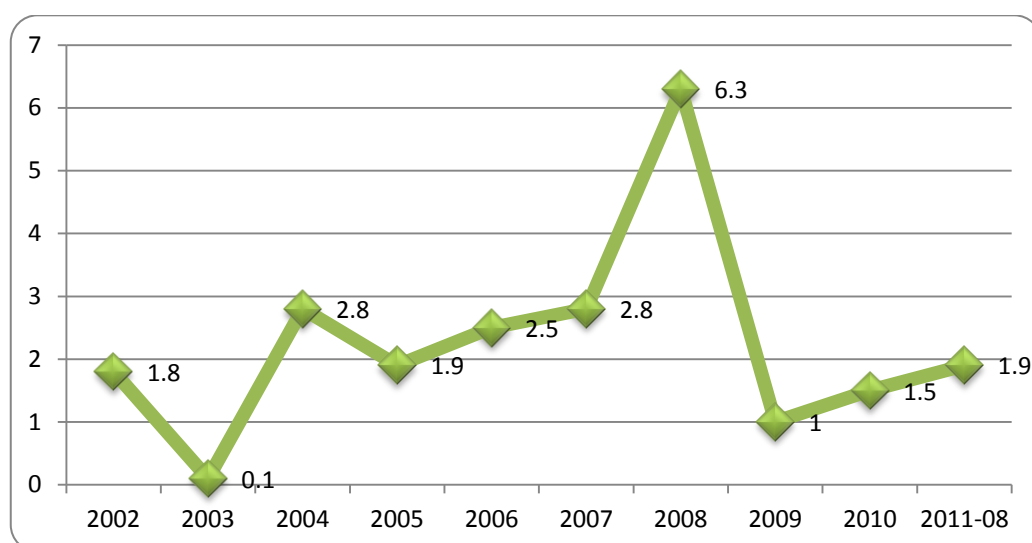
⁵⁰ *BusinessInfo.cz. Daň z přidané hodnoty.* [online]. 2011 [cit. 2011-10-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-pridane-hodnoty/dan-z-pridane-hodnoty-zakl-info-2007/1001635/43365/#dph>

⁵¹ SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, R. *Oceňování nemovitostí*. 1. vydání. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2008. 152 s. ISBN 978-80-01-04032-4

Vývoj inflace

Růst míry inflace zdražuje spotřební zboží a služby, kdy jejím vlivem kupní síla po nemovitostech klesá. Nepostihuje vlastníky hmotných statků, protože cena majetku roste stejně jako inflace, ale pokud roste inflace, rostou ceny nemovitostí a dochází k poklesu poptávky. Pokud je míra inflace vyšší než nominální úroková míra, klesá hodnota vkladů a půjček. Ztrácejí věřitelé a získávají dlužníci. Vysoká úroveň inflace vede ke snížení poptávky, což způsobuje celkové snížení odbytu a tedy i reálného produktu.

Graf 4: Vývoj inflace



Zdroj: Převzato z Český statistický úřad. Míra inflace v ČR. [online]. 2010. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Z grafu 4 lze vypožorovat střídající nárůst s poklesem hodnot. Míra inflace byla v roce 2003 nejnižší 0,1, naopak v 2008 došlo k jejímu prudkému zvýšení na 6,3. Významně se na tom podílely zvýšené ceny zemního plynu, elektřiny, tepla, teplé vody, tuhých paliv. Míra inflace v roce 2009 prudce klesla na 1 procento a v roce 2010 a 2011 byla relativně stabilní na hodnotách roku 2009.

Vývoj nezaměstnanosti ČR

„Nezaměstnanost negativně ovlivnila hospodářská recese. Úřady práce evidovaly k 31. 12. 2010 celkem 561 551 uchazečů o zaměstnání, počet uchazečů se zvýšil o 22 400 ve srovnání se stejným obdobím roku 2009. Do evidence úřadů práce se dostali absolventi škol, kteří se na celkové nezaměstnanosti podílejí 6,3 %. V současné době zatím nelze přesně stanovit důvody tohoto výrazného zvýšení, jedná se pravděpodobně o kumulaci několika faktorů: projevuje se sezónnost v některých výrobních činnostech, jako je zemědělství, stavebnictví, služby a cestovní ruch, pokles kupní síly obyvatelstva v důsledku ekonomické krize, která se následně promítá do zvýšeného počtu ukončování živností, malých až středních podnikatelů. Na zvýšeném počtu registrovaných lidí bez práce se ještě v závěru roku mohla podepsat také novela zákona o zaměstnanosti měnící od 1.ledna 2011, která snižuje uchazečům výši podpory v nezaměstnanosti. Nejvyšší nárůst byl v okresech Jindřichův Hradec, Chrudim, Písek, Pelhřimov, Havlíčkův Brod, Strakonice, Břeclav a Znojmo. Do vývoje prodeje nemovitostí se *negativně* promítne i vyšší míra nezaměstnanosti.“⁵²

Graf 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice



Zdroj: Převzato z Český statistický úřad. Trh práce a mzdy v ČR. [online]. 2010. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3115-11>

⁵² Úřad práce České republiky. [online]. 2011 [cit. 2011-09-19]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

Z grafu 5 je zřejmé, že míra nezaměstnanosti do roku 2008 klesala, ale od roku 2009 se hodnota zvyšuje, přičemž k nárůstu dopomohla celosvětová finanční krize.

Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti dle jednotlivých krajů

Míra nezaměstnanosti v %	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Česká republika celkem	7,3	7,8	8,3	7,9	7,1	5,3	4,4	6,7	7,3
Praha, hl. m. Praha	3,6	4,2	3,9	3,5	2,8	2,4	1,9	3,1	3,8
Středočeský kraj	4,9	5,2	5,4	5,2	4,5	3,4	2,6	4,4	5,2
Jihočeský kraj	5,0	5,2	5,7	5,0	5,1	3,3	2,6	4,3	5,3
Plzeňský kraj	4,7	5,3	5,8	5,1	4,6	3,7	3,6	6,3	5,9
Karlovarský kraj	7,5	6,4	9,4	10,9	10,2	8,2	7,6	10,9	10,8
Ústecký kraj	12,7	13,0	14,5	14,5	13,7	9,9	7,9	10,1	11,2
Liberecký kraj	4,7	6,1	6,4	6,5	7,7	6,1	4,6	7,8	7,0
Královéhradecký kraj	4,2	5,8	6,6	4,8	5,4	4,2	3,9	7,7	6,9
Pardubický kraj	7,2	7,6	7,0	5,6	5,5	4,4	3,6	6,4	7,2
kraj Vysočina	5,1	5,3	6,8	6,8	5,3	4,6	3,3	5,7	6,9
Jihomoravský kraj	7,6	8,0	8,3	8,1	8,0	5,4	4,4	6,8	7,7
Olomoucký kraj	9,6	9,6	12,0	10,0	8,2	6,3	5,9	7,6	9,1
Zlínský kraj	7,9	7,5	7,4	9,4	7,0	5,5	3,8	7,3	8,5
Moravskoslezský kraj	13,3	14,7	14,5	13,9	12,0	8,5	7,4	9,7	10,2

Zdroj: Převzato z *Český statistický úřad. Trh práce a mzdy v ČR*. [online]. 2010. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3115-11>

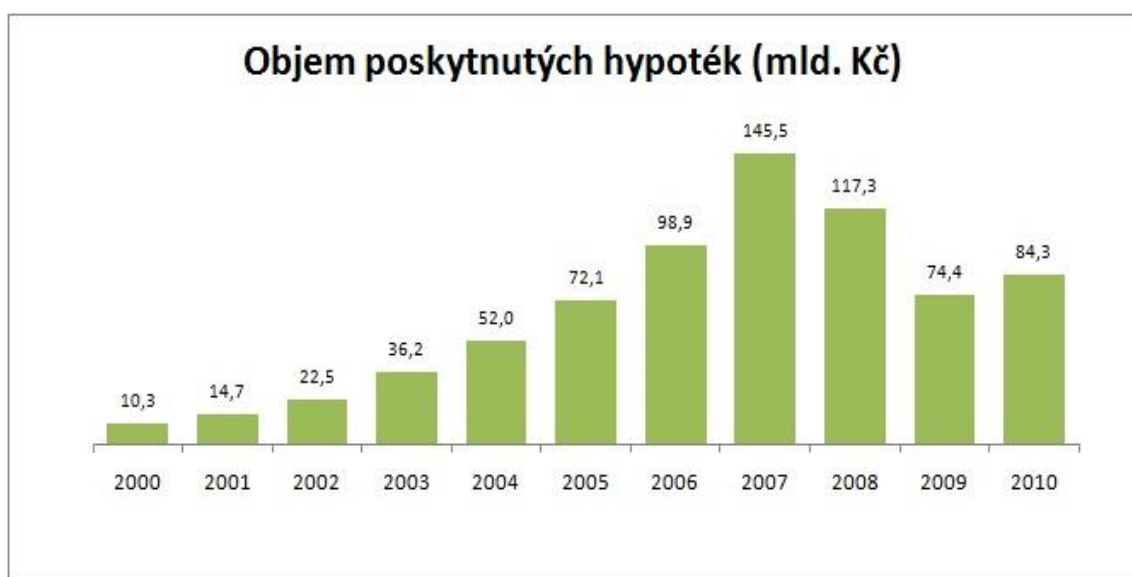
V předcházející tabulce 3 je zachycen vývoj míry nezaměstnanosti v celé republice a v jednotlivých krajích. Její vývoj je shodný s hodnotami na předešlém grafu. Nejvyšších hodnot míry nezaměstnanosti v posledním roce dosáhly Ústecký a Karlovarský kraj, naopak nejnižších hodnot Praha a Jihočeský kraj.

Vývoj úrokových sazeb

Náklady na pořízení nemovitostí jsou pro kupující vysoké a jejich vlastní prostředky nejsou dostatečné, proto se obracejí na úvěrové společnosti a využívají jejich služeb. Z tohoto důvodu je vývoj úrokových sazeb pro realitní trh důležitý, neboť ovlivňuje dostupnost úvěru.

Graf 6 zobrazuje vývoj poskytnutých hypoték. „Díky zlepšující se makroekonomické situaci v České republice, velmi příznivému vývoji úrokových sazeb, poklesu cen nemovitostí, a dalším vlivům se bankám za celý rok 2010 podařilo podle FINCENTRUM HYPOINDEXu uzavřít 50 386 hypotečních úvěrů v celkové hodnotě 84,26 miliard korun.“⁵³ Při přepočtu na jednu úvěrovou smlouvu to znamená, že průměrná částka úvěru činila 1 667 129 korun. V meziročním porovnání to znamená 13 % nárůst jak v počtu, tak objemu poskytnutých hypoték a čtvrtý nejlepší výsledek v novodobé historii hypotečního bankovníctví v ČR.

Graf 6: Objem poskytnutých hypoték



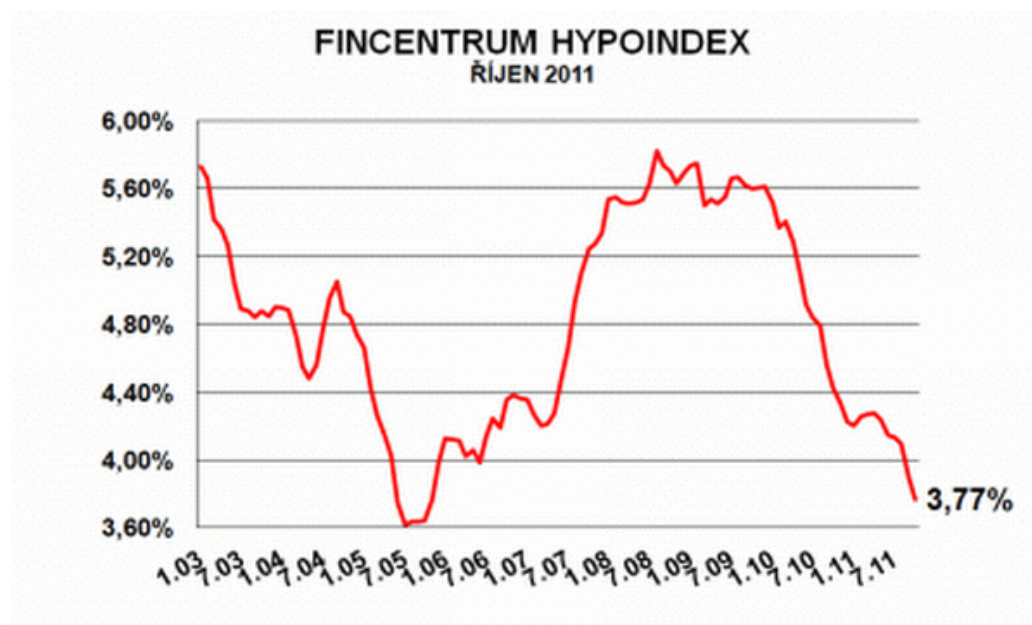
Zdroj: Převzato z *Hypindex.cz. Hypindex prosinec 2010*. [online]. 2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/clanky/hypindex-prosinec-2010-banky-poskytly-hypoteky-za-vice-nez-10-miliard/>

V grafu 7 je zobrazen vývoj úrokových sazeb od roku 2003 až do října 2011. Průměrná úroková sazba pod tlakem konkurence stále strmě klesá dolů během dvou let z 5,61 procenta na 3,77 procenta. Úrokové sazby se přiblížily minimu z roku 2005. V letech 2008 až 2009 byly banky díky hypotečnímu boomeru ochotny poskytovat hypotéky až do výše 150 procent. Úroková míra je v současné době na velmi nízkých hodnotách v porovnání s předcházejícími roky. Tato situace přeje investování, avšak

⁵³ *Hypindex.cz. Hypindex prosinec 2010*. [online]. 2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/clanky/hypindex-prosinec-2010-banky-poskytly-hypoteky-za-vice-nez-10-miliard/>

hrozbou je horší dostupnost úvěrů jako důsledek ochranných opatření finančních institucí po globální hospodářské krizi.

Graf 7: Vývoj úrokových sazeb hypoték



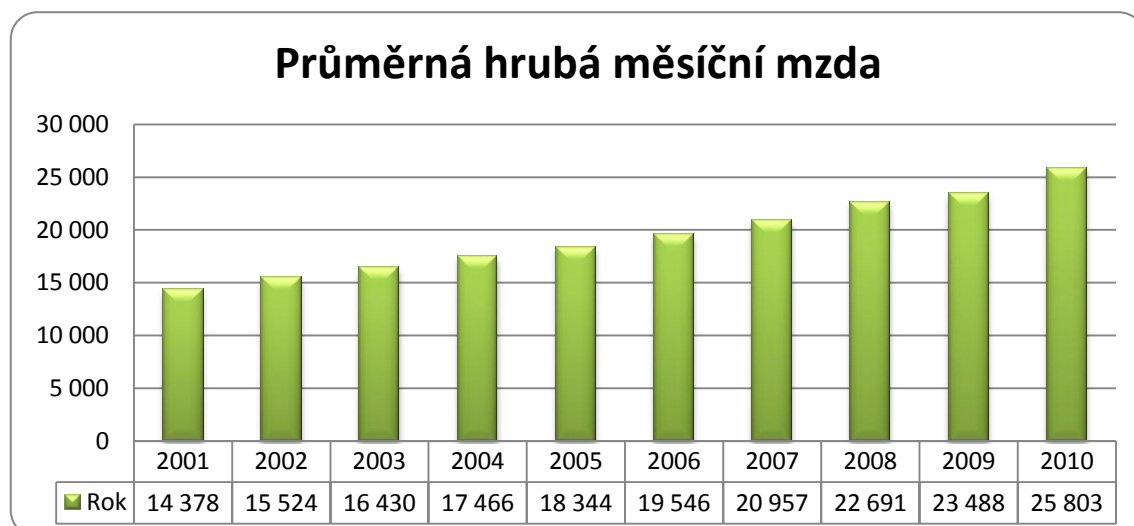
Zdroj: Hypoindex.cz. [online]. 2011 [cit. 2011-12-04]. Dostupné z: <http://www.hypoindex.cz/clanky/fincentrum-hypoindex-rijen-2011-zajem-o-hypoteky-i-urokove-sazby-klesaji/>

Současný vývoj úrokových sazeb pozitivně ovlivňuje realitní kanceláře, neboť prodej nemovitostí u většiny kupujících je spojen s čerpáním hypotečních úvěrů. Naproti tomu je negativní dopad z důvodu přísnější regulace, protože banky zvýšily obezřetnost při poskytování hypotečních úvěrů z příčin krize veřejného dluhu a stále omezeného úvěrového trhu. Čím dál více lidí nemá na splátky svých hypoték, zachraňují domy a byty za každou cenu, například si půjčí dvě stě tisíc a podepíše směnku na tři sta tisíc.

Průměrná mzda

Dalším ukazatelem pro nákup nemovitosti je průměrná mzda, která představuje důležitou úlohu při rozhodování klienta. Průměrná hrubá měsíční mzda jednotlivce má pozitivní rostoucí vývoj, jak je uvedeno v grafu 8.

Graf 8: Průměrná měsíční hrubá mzda



Zdroj: Převzato z Kurzy.cz Průměrná měsíční hrubá mzda. [online]. 2010. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>

3.2.1.3 Sociální faktory

Demografické prostředí

Realitní trh ovlivňuje demografický vývoj, ale i ostatní obory v zemi. Z vývoje počtu obyvatelstva lze odhadnout chování poptávky po nemovitostech v budoucím období. V současné době je vyšší nárůst poptávky z důvodu silných populačních ročníků 70. let, které jsou nyní v produktivním věku a zajišťují si své bydlení. Tento trend je pro trh s nemovitostmi *pozitivní*, s rostoucím počtem obyvatel se zvyšuje i jejich poptávka jak po realitách, tak i po ostatních produktech, to má příznivý dopad na celou ekonomiku země. Z následující tabulky 4 můžeme vysledovat, že počet obyvatel se neustále zvyšuje. Dle údajů statistického úřadu činí počet obyvatel České republiky 10 517 247. Požadavky na nákup či pronájem nemovitosti se mění, lidé preferují lepší životní prostředí, vyhledávají bydlení, které je dostupnější k pracovním příležitostem. To má za následek opakující se prodej stejné nemovitosti, již bydlení není doživotní. Z důvodu úspory nákladů se obnovuje dvou až tří generační bydlení.

Tabulka 4: Vývoj počtu obyvatel, úmrtí a narození v ČR

Rok	Stav obyvatelstva	Zemřelí	Živě narození
2003	10 201 651	111 288	93 685
2004	10 206 923	107 177	97 664
2005	10 234 092	107 938	102 211
2006	10 266 646	104 441	105 831
2007	10 322 689	104 636	114 632
2008	10 429 692	104 948	119 570
2009	10 491 492	107 421	118 348
2010	10 517 247	106 844	117 153

Zdroj: Převzato z Český statistický úřad *Vývoj počtu obyvatel, úmrtí a narození v ČR*. [online]. 2010. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/4019-11-r_2011

3.2.1.4 Technologické faktory

Česká republika patří mezi země s vyspělou technologií. Významným faktorem pro udržení se na daném trhu představuje možnost využití moderních technologií. Technologickou oblastí s výrazným vlivem na chod společnosti je rozvoj služeb internetu.

V realitních kancelářích je internet důležitou součástí pro komunikaci se zákazníky a lze ho využít i při výběru nemovitosti ke koupi či prodeji. Na internetu se nabízí i nové možnosti pro marketing, důležitým médiem při komunikaci se zákazníky jsou webové stránky a tím využití reklamy na internetu.

V oblasti výpočetní techniky se předpokládá, že každá kancelář bude vybavena počítačem, kopírkou, tiskárnou a internetem.

V současné době jsou klienti na nemovitosti náročnější, vybírají si ty, které jsou lépe technicky vybavené či obslužené.

3.2.1.5 Závěry PEST analýzy

Tabulka 5: Shrnutí PEST analýzy

Závěry	
Politické faktory	- politická nestabilita v České republice
	- možné navyšování daní
	- neustálá novelizace zákonů
	- nejednoznačná právní regulace
	- zvyšování sazby DPH ve stavební činnosti
	- chybí kontrola z komory realitních kanceláří
Ekonomické faktory	- dopady celosvětové finanční krize
	- inflace zpomaluje - snižuje se cena nemovitostí
	+ nízké úrokové sazby
	- přísnější podmínky poskytování úvěrů
	- vyšší míra nezaměstnanosti
Sociální faktory	+ silné populační ročníky - růst obyvatel
	+ mění se struktura poptávky
	+ klienti mají větší nároky na bydlení
	+ fluktuace za prací, lepším životním stylem
	- nedostatek kvalifikovaných realitních makléřů
Technologické faktory	+ rozvoj komunikačních prostředků
	+ nové možnosti marketingu na internetu
	+ využívání informačních technologií při práci
	+ preference vyšší technické vybavenosti nemovitosti

Zdroj: Vlastní zpracování

3.2.2 Analýza mikrookolí

Na základě analýzy z mikroprostředí, které je součástí Porterova modelu, popíšu charakteristiku jednotlivých konkurenčních sil:

3.2.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Pro realitní kancelář je důležité vědět, jak postupuje zákazník zamýšlející prodat nemovitost a rovněž porozumět důvodům jeho chování.

„Na základě interního průzkumu, téměř třetina osob prodávajících nemovitost se pokusí prodat bez účasti realitní kanceláře, další skupina klientů prodávajících nemovitost se obrátí na jednu či více realitních kanceláří. Důvodem zájmu o služby realitní kanceláře je neschopnost prodávajícího správně stanovit prodejní cenu. Poměrně nízký zájem o služby realitních kanceláří je způsoben faktem, že v posledních letech se médií šířily zprávy o nedůvěryhodnosti služeb realitních kanceláří, při kterých byli klienti poškozeni, přišli jak o prodávanou nemovitost anebo o finanční prostředky, které měli z prodeje získat.“⁵⁴

Vyjednávací síla zákazníků je vysoká. Cílový zákazník je každý, kdo chce a potřebuje koupit či prodat nemovitost, cílem společnosti je prodat či pronajmout nemovitost.

Při tomto členění do skupin vycházím z interních materiálů společnosti.

Cílový zákazníci

„Hlavní cílovou skupinou společnosti jsou osoby bez rozdílu pohlaví ve věku 19 – 45 let, které řeší otázku nového či většího bydlení. Skupinu můžeme rozdělit na 3 další podskupiny dle věku:

Věk od 19 do 25 let

V této věkové skupině začínají lidé přemýšlet o samostatném bydlení, hledají možnosti koupě či pronájmu bydlení po odstěhování se z domova. Tato skupina nedisponuje vysokým příjmem a vyhledává raději podnájem, anebo jedno až dvou pokojové byty, ve kterých bydlí s kamarády či partnerem.

⁵⁴ Stormm informační systém M&M reality holding a.s. [online]. 2011 [cit. 2011-31-10]. Dostupné z: <https://www.stormm.cz/news/>

Věk 25 – 35 let

Osoby z této skupiny mají stabilní příjem, hledají nemovitost ke koupi a vzhledem k tomu, že tato skupina osob zakládá rodinu, má sklon ke koupi větších bytů. V rámci této cílové skupiny se výrazně prodávají pozemky k výstavbě rodinných domů.

Věk 35 – 45 let

Poslední věková skupina se vyznačuje stabilním příjmem a již založenou rodinou. V případě koupi nemovitosti se jedná o nákup větší nemovitosti z důvodu většího počtu osob v domácnosti. Osoby v tomto věkovém rozmezí mají vybudovanou pozici a stálý příjem, koupě nemovitostí může být považována za investici či zajištění nemovitosti pro své potomky.⁵⁵

Tabulka 6: Věková struktura populace ČR roku 2010

Obyvatelstvo	Celkem v tis.
0 – 19 let	2 105,30
19 – 24 let	697,30
25 – 34 let	1 665,70
36 – 44 let	1 570,40
45 – 59 let	2 134,10
60 a více let	2 348,60

Zdroj: Převzato z Český statistický úřad, *Věková struktura populace ČR*. [online]. 2011. [cit. 2011-]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3115-11>

3.2.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

V případě realitní kanceláře jsem dodavatele rozdělila na dvě hlavní skupiny, a to na realitní makléře a poskytovatele marketingové komunikace (tzv. ostatní dodavatelé). Konečná volba dodavatelů ovlivní spokojenost zákazníka.

Makléři

Realitní makléři se společností M&M reality spolupracují na základě smlouvy o spolupráci a pracují na základě svého živnostenského oprávnění. Realitní makléři opatřují nabídky a poptávky nemovitostí v dané oblasti, za zprostředkování těchto

⁵⁵ Stormm informační systém M&M reality holding a.s. [online]. 2011 [cit. 2011-31-10]. Dostupné z: https://www.stormm.cz/document/?f_document_category_active=1&f_category=3

obchodů a uzavření prodeje si účtují provizi. Makléři externě spolupracují se společnostmi, která jim nabízí své know-how, marketingovou, administrativní, technickou a právní podporu. Motivační prvky pro odměňování jsou provize za sjednané prodeje nemovitostí, marketingová propagace, účast na firemních seminářích a akce zaměřené na sport a relaxaci. Makléřská síť v České republice je rozdělena do 8 regionů – každý region má svého regionálního ředitele. Od založení společnosti dochází ke každoročnímu nárůstu počtu makléřů a tím rozšíření makléřské sítě. Výhoda oproti konkurenci je zejména v nastaveném provozním systému, který je navíc podpořen motivačními soutěžemi.

Vyjednávací síla zprostředkovatelů je střední vzhledem k jejich vysokému počtu.

„Odvětví profesionálních služeb zahrnuje široké spektrum činností zaměřených převážně na podniky v oblasti nemovitostí a pronájmu, výzkumu a vývoje, právní a účetní činnosti, daňové a podnikatelské poradenství, průzkum trhu, architektonické a reklamní činnosti. Stabilní by nadále měl zůstat segment nemovitostí, kde je dlouhodobý potenciál i přes současné ochlazení poptávky na trhu s byty a komerčními nemovitostmi. To by mělo být jen dočasné a oživení bude charakteristické zkvalitňováním služeb, které budou hlavním nástrojem konkurenceschopnosti podniků. Stále důležitější budou jazykové schopnosti pracovníků odvětví a schopnost komunikovat s partnery a potenciálními klienty na jiných trzích (zájem zahraničních investorů o nákup nemovitostí v ČR roste a naopak Češi stále častěji budou investovat do nemovitostí v zahraničí), rostoucí požadavky na marketing a IT pomůže firmám lépe identifikovat a oslovovat vybrané cílové skupiny. Šance na získání uplatnění pro tuto skupinu jsou v období 2009 - 2013 nadprůměrné.“⁵⁶

Ostatní dodavatelé

Pod tuto skupinu zahrnuji zejména dodavatele, kteří zajišťují marketingovou propagaci – na internetu, v tisku, na reklamních plochách. Vyjednávací síla dodavatelů je relativně průměrná vzhledem k jejich širokému podílu na trhu.

⁵⁶ Budoucnost profesí. [on-line]. 2011 [cit. 2011-09-26]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/profesionalni-sluzby.html>

3.2.2.3 Hrozba rivality v odvětví

Re/Max Czech republic

Charakteristika realitní kanceláře

Společnost RE/MAX patří mezi nejúspěšnější realitní franchisingové společnosti v České republice i ve světě. Formou franchisingu působí ve více než 80 zemích světa a zahrnuje téměř 7 000 realitních kanceláří.

Historie

Společnost Re/Max je celosvětovou sítí realitních kanceláří, která byla založena v Denveru v roce 1973. V roce 1991 expandovala do Karibiku a o rok později se dostala i do Mexika. V roce 1995 se společnost dostává do Jižní Afriky, Izraele a do Evropy. Do České republiky pronikla v roce 2005 a v současné době pro společnost pracuje 140 realitních kanceláří.



Poskytované služby klientům

„Cílem sítě RE/MAX je poskytovat svým zákazníkům profesionální realitní služby. Stejně jako všechny větší realitní kanceláře, tak i Re/Max nabízí svým klientům komplexní balíček služeb:

- ✗ bezplatné konzultace
- ✗ příprava prodejní strategie
- ✗ stanovení formy a způsobu propagace
- ✗ kompletní zpracování prezentace nemovitostí
- ✗ účinná inzerce na největších realitních serverech
- ✗ inzerce v tištěných realitních magazínech
- ✗ nabídnutí nemovitosti zájemcům z vlastní rozsáhlé databáze
- ✗ zařazení do celosvětového vyhledávače nemovitostí RE/MAX

- ✗ rychlý a kompletní finanční servis zdarma.⁵⁷

Realitní kancelář STING s.r.o.

Charakteristika realitní kanceláře

Značka STING představuje pětici českých společností, které působí ve všech oblastech spojených s realitním trhem. Společnost pokrývá 36 pobočkami po celé České republice.

Historie

„Společnost byla založena v roce 1997 ve městě Třinci bez zahraničního kapitálu, cizího know-how a jako společnost s ručením omezeným.



Poskytované služby klientům

- ✗ Zprostředkování prodeje nemovitostí (rodinných domů, pozemků, rekreačních objektů a bytů).
- ✗ Zprostředkování prodeje komerčních objektů a prostor k podnikání.
- ✗ Výkup nemovitostí.
- ✗ Zprostředkování převodu členských práv a povinností k družstevnímu bytu.
- ✗ Bezplatný právní poradenství.
- ✗ Zajištění znaleckých posudků.
- ✗ Zajištění vyhotovení geometrických plánů, dělení pozemků.
- ✗ Zajištění pojištění nemovitostí.⁵⁸

Ostatní konkurence - realitní kanceláře:

- ✗ AAA byty.cz a.s.
- ✗ Reality 21, s.r.o.
- ✗ Prolux Consulting Int. s.r.o.
- ✗ Maxima Reality, s.r.o.
- ✗ Real Spektrum, a.s.

⁵⁷ Realitní kancelář Re/Max Česká republika [online]. 2011 [cit. 2011-31-08]. Dostupné z: <http://www.remax-czech.cz/>

⁵⁸ Realitní kancelář Sting [online]. 2011 [cit.2011-31-08]. Dostupné z: <http://www.rksting.cz/>

✗ Realitní společnost České spořitelny, a.s.

3.2.2.4 Hrozba vstupu nových konkurentů

Na trhu s realitami není jeden dominantní konkurent. Je to trh s malými či velkými společnostmi s vysokou konkurenceschopností. Odvětví v současné době neroste, finanční krize zničila malé realitní kanceláře, které neměly dostatečný kapitál pro překonání krize, anebo nereagovaly včas na snížení nákladů či nezajistily komplexnost služeb zákazníkům. Společnost M&M reality se v krátké době dostala mezi největší realitní kanceláře a v době krize tím prokázala, že je silným hráčem na realitním trhu a postupně přebírá klienty malým realitním kancelářím. Produkt realitní společnosti není příliš diferencovaný. Diferenciace probíhá zejména na základě vysoké kvality služeb.

Hrozba vstupu nových malých konkurentů je dle mne nízká, protože je zde bariéra vysoké kapitálové náročnosti. Tuzemský trh je nasycen a svoji pozici drží silní hráči. Pro tuzemský realitní trh je možnou hrozbou vstup zahraniční firmy, která má dostatek kapitálu. Vyjednávací síla velkých hráčů je střední až vysoká. Podle mého názoru by se měla společnost zaměřit na udržení, a zvýšení tržního podílu. Důležitým nástrojem je udržení stávajícího trhu a budování dobrého jména, značky společnosti a kvalitními makléři.

3.2.2.5 Hrozba substitutů

Hrozba substitučních produktů je taková služba, která může nahradit služby realitního makléře za nižší cenu nebo jinak výhodněji. V našem případě je náhrada v tom, že majitelé nemovitostí sami prodají nebo pronajmou nemovitost. Dalším substitutem je, že potencionální majitelé nemovitosti si mohou postavit svoje obydlí a nemusí využívat služeb realitní kanceláře. Tomuto se společnost snaží předejít především v kvalitě a komplexnosti nabízených služeb.

3.2.2.6 Závěry Porterovy analýzy


Tabulka 7: Shrnutí Porterovy analýzy

Závěry		
Rivalita mezi konkurenty	<ul style="list-style-type: none"> - velká rivalita mezi silnými hráči na trhu - velcí hráči si konkurují nabízenými službami + finanční krize odrovnala malé realitní kanceláře 	Stav rivality je střední až vysoká.
Riziko vstupu nových konkurentů	<ul style="list-style-type: none"> - hrozba vstupu firem ze zahraničí + vysoké nároky na vstupní kapitál + silná pozice značky 	Hrozba vstupu je střední.
Vyjednávací síla zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> - zákazníci se snaží snížit cenu za provizi - zákazníci vyvíjejí tlak na kvalitní služby - zákazníci mohou přejít lehce ke konkurenci 	Vyjednávací síla je vysoká.
Vyjednávací síla dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> + náklady na změnu dodavatele jsou nízké + vysoký počet realitních makléřů - nízký počet kvalifikovaných realitních makléřů 	Vyjednávací síla je střední až nízká.
Hrozba substitutů	<ul style="list-style-type: none"> - majitelé nemovitostí sami prodají, pronajmou nemov. + komplexnost služeb realitní kanceláře - lidé si sami postaví vlastní stavbu 	Hrozba je střední.

Zdroj: Vlastní zpracování


3.2.3 SWOT analýza

Nezbytnou součástí analýzy trhu je SWOT analýza, která umožňuje managementu zabývat se v předstihu slabými stránkami a hrozbami a na základě silných stránek a příležitostí identifikovat vhodné rezervy pro aktivity, ve kterých má společnost možnost získat konkurenční výhodu. Metoda je rozdělena do čtyřech základních skupin, na jedné straně působí silné a slabé stránky vůči příležitostem a nebezpečím na druhé straně.



Silné stránky

- ✗ známá výrazná značka M&M
- ✗ webové stránky
- ✗ celoplošné pokrytí území sítí poboček (široká síť poboček)
- ✗ poskytování komplexních služeb
- ✗ bezplatné právní i finanční poradenství
- ✗ kariérní růst makléřů
- ✗ pevné postavení na trhu s realitami
- ✗ zavedení moderních technologií, zpracování dokumentů klientů probíhají prostřednictvím zpracovaným interním softwarem Stormm
- ✗ motivace makléřů (motivační soutěže)
- ✗ výrazná marketingová podpora, promo akce, celopolepy



Slabé stránky

- ✗ problém návratnosti provizí při neúspěšném obchodě s klientem
- ✗ nedostatečná kontrola plnění všech nastavených manuálů
- ✗ vysoký počet odchodů externích spolupracovníků na začátku kariéry - nutnost stabilizace makléřů
- ✗ nová juniorská síť - nekvalifikovaní makléři

- ✗ špatná komunikace uvnitř společnosti, neinformovanost - chybí zpětná vazba při utváření koncepce a delegování úkolů shora dolů – nedostatečné řízení lidských zdrojů
- ✗ snaha o příliš rychlý růst bez potřebné stabilizace



- ✗ rozšíření společnosti do zahraničí -> vstup na nové trhy
- ✗ otevření nových poboček v ČR - navýšení počtu zakázek v nabídce
- ✗ spolupráce se zahraničními společnostmi působící ve stejném oboru
- ✗ vývoj nových metod (možnost prohlídky nemovitostí v 3D na internetu)
- ✗ v příhraničních oblastech možnost dávat inzerci do německých, rakouských či polských novin
- ✗ nabídnout své služby krajům a obcím ve smyslu komplexního zajištění realitní činnosti
- ✗ propojení s finanční společností HBC (nový akcionář)
- ✗ sledování chyb konkurence



- ✗ příchod nové konkurence do oboru (zahraniční společnosti s dlouholetou tradicí)
- ✗ riziko sílící pozice ze stávající konkurence na trhu (Re/max, Sting..)
- ✗ vznik konkurenční firmy založené některým z akcionářů či bývalých makléřů M&M znajících dobře know-how společnosti
- ✗ negativní reklama bývalých makléřů
- ✗ odchod talentovaných makléřů ke konkurenci
- ✗ nepříznivé legislativní dopady
- ✗ špatný vývoj makroekonomických ukazatelů – další recese

- ✗ snížení poptávky po nemovitostech -> menší dostupnost získání úvěrů
- ✗ nepřiměřené rozložení finančních prostředků do reklamy
- ✗ nedorozumění mezi jednotlivými divizemi společnosti způsobené nedokonalou komunikací
- ✗ nesplácení podaných žalob vůči klientům – hrozba osobních bankrotů
- ✗ zahraniční trh na Ukrajině – četné administrativní bariéry, korupce

Zhodnocení SWOT analýzy

Z výše uvedeného vyplývá hned 5 silných faktorů společnosti, které hodnotím pozitivně, protože znamenají konkurenční výhodu. Jsou jimi vedoucí pozice na realitním trhu, image a značka společnosti, marketingová propagace, nejširší pobočková síť v České republice, a že se společnost zaměřuje na více služeb, které poskytuje zákazníkům.

SO Zvýšení podílu na trhu, vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti. Marketingová podpora.

Pro zvýšení podílu na trhu je klíčovou úlohou realitní kanceláře zaměřit se na zvýšení znalosti značky a zlepšování služeb poskytovaných klientům. Získání nových klientů závisí na povědomí o obchodní firmě a na kvalitních komplexních službách, které musí být lepší než služby, které nabízí konkurence.

U společnosti bych zmínila prvotřídní marketingovou strategii, především výrazné reklamy.

ST Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.

Rozšíření interního systému STORMM, který by zjednodušil potřeby pobočkové a servisní sítě. Toto zlepšení komunikačního kanálu by bylo velkou prioritou, která by vedla ke stabilizaci vztahů ve společnosti a vytvořila by konkurenční výhodu mezi ostatními realitními kancelářemi. Zde je stále prostor pro zlepšení.

WO Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí, odchod kvalitních makléřů ke konkurenci, udržet si zaměstnance, návratnost problémových provizí.

Cíl strategie WO by měl být ve výběrovém řízení kvalitních pracovníků a kteří budou loajální ke společnosti. Mělo by dojít vytvoření motivace pro zaměstnance, tím by došlo k jejich loajalitě a větší angažovanosti ve společnosti.

Odstranění problémů s návratností provizí ze zrušených obchodů povede k efektivnějšímu způsobu hospodaření s financemi. Jednalo by se o vytvoření tzv. storna rezervního fondu, který se bude vytvářet každý měsíc určitým procentem z provizí makléřů. Tento fond bude mít nastavenou maximální výši, do které se bude doplňovat. Použití tzv. storna rezervního fondu nastane v případě odchodu makléře ze společnosti, kdy tento makléř bude mít nesplacené závazky vůči společnosti. Tímto fondem se tedy pokryjí vzniklé dluhy bývalého makléře, a tak společnosti nevzniknou žádné ztráty a sníží se jí náklady.

WT Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky, zvýšené nároky zákazníků o lepší a kvalitnější služby.

Nutné je nastavit finanční plán, který zlepší ukazatele finančního zdraví.

Společnost nabírá každého zájemce o pozici makléře. Na většinu pracovních pozic nepožaduje žádnou kvalifikaci. Pečlivým výběrem externích spolupracovníků se zamezí odchodům na začátku jejich kariéry. Také se sníží počet odchodů či přechodů ke konkurenci během působení makléřů ve společnosti. Navrhovala bych důsledný výběr makléřů, aby například měli minimálně středoškolské vzdělání či odborné vzdělání s maturitou, komunikační schopnosti na vyšší úrovni. Tím by se zamezil příliv nezodpovědných a nespolehlivých lidí do společnosti. Pouze s kvalitním spolupracovníkem je společnost schopná plně využít svého potenciálu.

3.3 Finanční analýza

3.3.1 Struktura majetku a kapitálu

Centrála společnosti sídlí od roku 2007 v pronajatých prostorách v administrativní budově v Pardubicích, kde má pronajaty 2 podlaží o celkové rozloze 600 m² plochy. Prozatím nedisponuje žádným pozemkem ani budovou, výjimku tvoří výkupy nemovitostí, které jsou u realitní kanceláře vedeny jako zboží.

Společnost má zřízeny 4 bankovní účty u dvou různých peněžních ústavů, aby zajistila plynulost toku plateb. Běžné účty, korunový i devizový účet jsou vedeny u Komerční banky, a.s. korunový účet je veden zároveň i v České spořitelně a.s.. Na těchto účtech probíhají platby klientům tzv. správa vkladů, běžné režijní platby a platby za školení.

V roce 2008 společnost stanovila povinný příděl do rezervního fondu v hodnotě 400 000 Kč z výsledků hospodaření roku 2007. Fond si udržuje stejnou výši.

Krátkodobé závazky představují největší podíl v pasivech v celém období 2006 – 2010. Jedná se především o závazky z obchodního styku vůči klientům realitní kanceláře ze správy vkladů a dodavatelům. Bankovní úvěry společnost neeviduje.

3.3.2 Struktura nákladů

Společnost vykazuje níže uvedené náklady:

Náklady na prodané zboží jedná se o náklady na zboží z MM shopu a především výkupů nemovitostí.

Náklady na spotřebu materiálu a energie zahrnují náklady na spotřebu elektrické energie, vodu, kancelářské potřeby, spotřebu PHM, reklamní předměty, drobný hmotný majetek a reklamní tabule.

Náklady na služby zahrnují internetovou a novinovou inzerci, zprostředkování prodeje, znalecké posudky, marketingovou propagaci, opravy vozidel, cestovné a pronájmy billboardů, vývěsek, plachet.

Do osobních nákladů patří mzdy zaměstnanců centrály a odvody z mezd.

Daně a poplatky zahrnují zejména kolky, silniční daň a soudní poplatky, které se hradí za vymáhání pohledávek vůči klientům za nedodržení smluvních podmínek ve smlouvě.

V **ostatních provozních nákladech** jsou dary, smluvní pokuty, odpis pohledávek, penále a pojištění vozidel.

Mezi **finanční náklady** patří zejména bankovní poplatky a kurzové ztráty.

Majoritní část nákladů patří nákladům za služby a za zprostředkovatelské provize makléřům, příspěvky na kancelář, pronájmy vývěsek, billboardů a reklamní propagaci na internetu. Druhou největší položku tvoří osobní náklady.

3.3.3 Struktura výnosů

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že společnost M&M reality má charakter společnosti poskytující služby a většinu tržeb tedy představují tržby z prodeje služeb.

V následující tabulce jsou uvedeny všechny typy výnosů, které společnost vykazuje.

Tabulka 8: Vývoj tržeb společnosti

	2007		2008		2009		2010	
	částka	%	částka	%	částka	%	částka	%
Tržby	187 861	100,00%	340 554	100,00%	296 083	100,00%	338 220	100,00%
Tržby za prodej zboží	3 258	1,73%	5 769	1,69%	3 486	1,18%	1 452	0,43%
Tržby za prodej vl. výrobků a služeb	180 788	96,23%	307 313	90,24%	261 729	88,40%	296 839	87,77%
Tržby z prodeje dlouh. majetku a materiálu	0	0,00%	890	0,26%	734	0,25%	452	0,13%
Ostatní provozní výnosy	3 815	2,03%	26 582	7,81%	30 134	10,18%	39 477	11,67%

Zdroj: vlastní zpracování

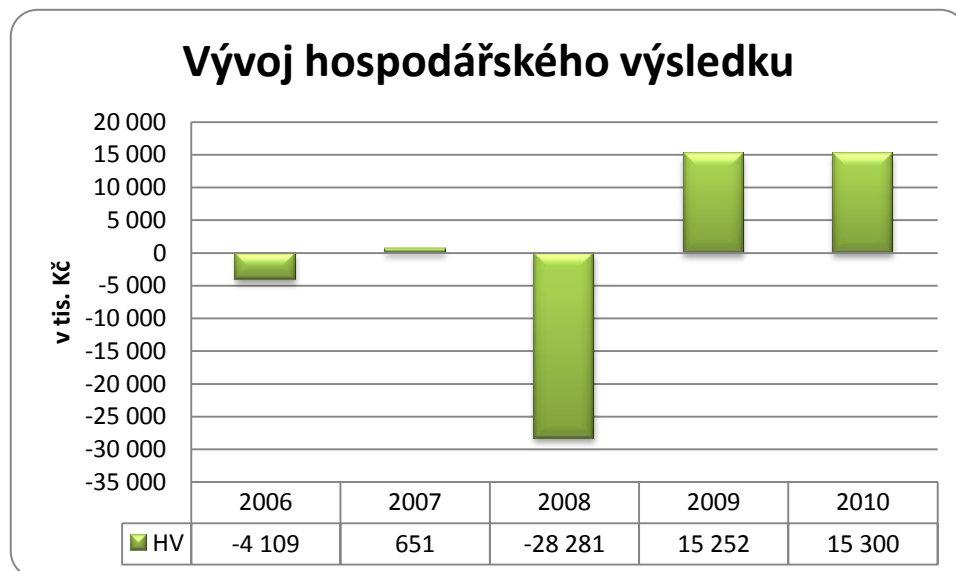
Tržby za prodeje zboží a dlouhodobého majetku jsou minimální.

Výkony od prvního roku založení společnosti se zvýšily o 320 %, což bylo způsobeno především prudkým nárůstem tržeb za vlastní služby a velký vliv měla celorepubliková reklama, která všeobecně posílila povědomí o značce M&M reality v době největšímu boomu s realitami.

3.3.4 Hospodářský výsledek

Výsledky hospodaření znázorňuje graf 9 za účetní období 2006 - 2010.

Graf 9: Hospodářské výsledky



Zdroj: Vlastní zpracování

Hospodářský výsledek roku 2006

Společnost, jejíž hlavním předmětem podnikání je zprostředkovatelská činnost v realitní oblasti, zahájila své aktivity v roce 2006. V tomto roce bylo hlavním záměrem společnosti prorazit na realitním trhu v České a Slovenské republice. To ovlivnilo i celkové výsledky společnosti. Museli být přijati noví zaměstnanci a též stouply náklady na marketingovou propagaci. Ztráta roku 2006 činila 4.106 tis. Kč a je celkem adekvátní pro počínající aktivity společnosti, zabývající se obchodem s nemovitostmi a službami s tím souvisejícími.

Hospodářský výsledek roku 2007

V roce 2007 bylo pro společnost nejdůležitější stabilizovat pobočky a makléře. Společnost stále nekontrolovatelně investovala do propagace značky M&M a do vzdělání nových makléřů. Zlepšovala způsoby zviditelnění značky M&M, objednala si od firmy Mather marketingový průzkum, který se týkal identifikace chování zákazníků na trhu s realitami a o povědomí značky M&M. V tomto roce společnost vygenerovala zisk ve výši 651 tis. Kč.

Hospodářský výsledek roku 2008

V roce 2008 dále expanduje na realitním trhu, společnost splňuje plán v počtu nemovitostí, zvyšují se náklady díky velké marketingové propagaci značky M&M. Společnost inzeruje skoro ve všech médiích.

Rok 2008 byl z hlediska dopadů ekonomické krize na výsledky hospodaření značně složitý. Hospodářské výsledky společnosti nepotvrdily pozitivní trend roku 2007, i když společnost prodávala plánovaný počet nemovitostí. Negativním vlivem na hospodářský výsledek byl důsledek krize, klesly marže z prodejů tj. byly menší výnosy z prodejů a vznikla ztráta za rok 2008 ve výši 28.281 tis. Kč. Pokračující celosvětová ekonomická krize zasáhla i velmi dobře fungující společnosti. I přes negativní vývoj lze konstatovat, že společnost udržela významné postavení ve svém podnikání.

Hospodářský výsledek roku 2009

Rok 2009 je zlomový ve výsledcích hospodaření za uplynulá období. Tentokrát však pozitivně. Společnosti se podařilo dostat se z loňské ztráty a vykázala zisk 15.252 tis. Kč. Na základě doporučení se management zaměřil na kontrolu nákladů, zahájil finanční plánování, vytvořil roční a měsíční plány, které následně důkladně porovnával se skutečnými náklady. Pobočky inzerovaly jen v médiích, které přinášely nové klienty. Tržby M&M reality se v roce 2009 snížily na 301,1 milionu korun oproti roku 2008, které byly 309 milionů. Ještě v průběhu roku 2008 přitom odhadovala tržby až na 350 milionů korun. Tržby pobočkové sítě ale oproti roku 2008 klesly z důvodu snížení marží. V roce 2009 se prodalo o zhruba 20 procent více nemovitostí než v roce 2008, avšak celosvětová finanční krize způsobila snížení marží z prodejů. Pokud by provize zůstaly na průměrech roku 2008 pak by původní plán lehce překonaly. Na výši provizí se podepsal zejména propad cen nemovitostí, a to až o třetinu.

Výsledky hospodaření za rok 2009, navzdory hospodářské krizi, která se po celý rok projevovala, předčily očekávání a vedení společnosti bylo velice spokojené. Důvodem úspěchu byla zejména dobrá úroveň ekonomického vedení společnosti, propojení účetního programu Navision s vlastním realitním softwarem Stormm, na jehož vývoji se podílí deset programátorů, a do kterého firma každým rokem investuje miliony korun.

Hospodářský výsledek roku 2010

Pro rok 2010 vedení společnosti zvolilo správnou politiku, a tak se společnosti M&M reality finanční krize téměř nedotkla a společnost vytvořila dokonce zisk ve výši

15.300 tis. Kč. M&M reality je v České republice čím dál více známá a řadí se mezi velké hráče na realitním trhu. Je realitní kanceláří s největším počtem inzerovaných nemovitostí a největším počtem prodaných nemovitostí v ČR. V budoucnosti vedení společnosti bude muset vytvářet opravné položky ke zmařené investici na Slovensku, což se dotkne negativně účetního hospodářského výsledku společnosti.

3.3.5 Analýza stavových ukazatelů

3.3.5.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza porovnává jednotlivě složky majetku a kapitálu, můžeme sledovat strukturu aktiv a pasiv a jak se v čase mění v procentuálním určení poměru jednotlivých položek.

Vertikální analýza majetkové struktury

Hodnota aktiv dle tabulky 9 byla v roce 2009 ve výši 190 007 tisíc Kč, v roce 2010 ve výši 272 819 tisíc Kč, to svědčí o tom, že jde o větší podnik na domácím trhu.

U stálých aktiv je vidět prudký nárůst. V roce 2006 se hodnoty pohybovaly okolo 5 %, v roce 2008 se nám zvýšily až na hodnotu zhruba 40 % celkových aktiv, v roce 2010 nám opět klesly na 19 %. Nárůst v prvních letech podnikání je spojen rychlým růstem společnosti. Podstatnou položkou stálých aktiv je dlouhodobý finanční majetek, který tvoří zhruba cca 16 %. Jedná se o investice do majetkově propojených společností, a to formou dlouhodobých půjček. Dlouhodobý majetek je udržován od roku 2007 skoro ve stejné výši, což znamená, že probíhají pouze obnovovací investice. V roce 2007 proběhla rekonstrukce kancelářských prostor sídla společnosti, dále majetek obsahuje především služební vozidla, to jsou jediné položky majetku, které rostou.

Ve všech analyzovaných letech jsou hlavní složkou aktiv oběžná aktiva, ostatní aktiva jsou téměř zanedbatelné. Celková hodnota oběžných aktiv se v roce 2010 zvýšila oproti předešlému ze 72 % na 81 %, tento trend způsobil nárůst krátkodobého finančního majetku.

Obchodní pohledávky se podařilo během let snížit, ale celkové dlouhodobé pohledávky nám vzrostly na hodnotu 22 %, z důvodů finančních zástav nemovitostí uvedených v katastru nemovitostí, dlouhodobých půjček jiným společnostem a pohledávek

z vymáhacího oddělení jedná se především o pokuty. Pro společnost může být špatný vliv, pokud půjde o pohledávky nedobytné.

Finanční majetek je tvořen finančními prostředky na bankovních účtech nám v porovnání s rokem 2009 vzrostl o 10 % aktiv.

Tabulka 9: Zkrácená vertikální analýza aktiv

M&M reality holding a.s. - tis. Kč	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
AKTIVA	13 138	112 828	162 936	190 007	272 819
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Stálá aktiva	707	14 804	63 806	52 736	52 239
	5,38%	13,12%	39,16%	27,75%	19,15%
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	0	0	0	0	0,00
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	200	2 137	1 676	457
	0,00%	0,18%	1,31%	0,88%	0,17%
Dlouhodobý hmotný majetek	403	6 430	8 750	7 811	9 702
	3,07%	5,70%	5,37%	4,11%	3,56%
Dlouhodobý finanční majetek	304	8 174	52 919	43 249	42 080
	2,31%	7,24%	32,48%	22,76%	15,42%
Oběžná aktiva	12 431	98 024	99 130	137 271	220 580
	94,62%	86,88%	60,84%	72,25%	80,85%
Zásoby	0	2 168	9 019	7 234	12 969
	0,00%	1,92%	5,54%	3,81%	4,75%
Dlouhodobé pohledávky	2 075	26 952	41 125	31 598	61 334
	15,79%	23,89%	25,24%	16,63%	22,48%
Krátkodobé pohledávky	555	10 199	15 463	24 804	4 260
	4,22%	9,04%	9,49%	13,05%	1,56%
Finanční majetek	9 749	55 071	30 314	71 245	132 046
	74,20%	48,81%	18,60%	37,50%	48,40%
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	52	3 634	3 209	2 390	9 971
	0,40%	3,22%	1,97%	1,26%	3,65%

Zdroj: Vlastní zpracování z rozvahy

Vertikální analýza finanční struktury

Vlastní kapitál od roku 2006 – 2009 je v minusových hodnotách, a to z důvodu záporného výsledku hospodaření běžného účetního období. V roce 2010 dosáhla společnost kladného vlastního kapitálu díky vytvořenému účetnímu zisku. Základní kapitál tvoří v roce 2006 15 % celkových pasiv, ale v roce 2010 vidíme pokles až na 0,73 %, což bylo způsobeno celkovým nárůstem pasiv a neměnného základního kapitálu.

Hodnota cizích zdrojů se v roce 2010 pohybuje skoro na 100 % pasiv, a to zejména v důsledku záporného výsledku hospodaření a vysokými krátkodobými závazky. Největší položku cizích zdrojů tvoří krátkodobé závazky, a to konkrétně správou vkladů od klientů.

Tabulka 10: Zkrácená vertikální analýza pasiv

M&M reality holding a.s. - tis. Kč	31.12.2006	31.12.2007	31.12.2008	31.12.2009	31.12.2010
PASIVA	13 138	112 828	162 936	190 007	272 819
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	-2 109	-1 458	-29 740	-14 484	816
	-16,05%	-1,29%	-18,25%	-7,62%	0,30%
Základní kapitál	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
	15,22%	1,77%	1,23%	1,05%	0,73%
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0	-4 109	400	400	400
	0,00%	-3,64%	0,25%	0,21%	0,15%
Výsledek hospodaření minulých let	0	0	-3 859	-32 138	-16 884
	0,00%	0,00%	-2,37%	-16,91%	-6,19%
Výsledek hospodaření minulých let	-4 109	651	-28 281	15 254	15 300
	-31,28%	0,58%	-17,36%	8,03%	5,61%
Cizí zdroje	15 247	114 286	192 676	204 491	272 003
	116,05%	101,29%	118,25%	107,62%	99,70%
Rezervy	0	0	0	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	15 247	112 283	190 771	203 493	271 289
	116,05%	99,52%	117,08%	107,10%	99,44%
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	433	306	139	0
	0,00%	0,38%	0,19%	0,07%	0,00%
Běžné bankovní úvěry a fin. výpomoci	0	0	0	0	0
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	1 570	1 599	859	714
	0,00%	1,39%	0,98%	0,45%	0,26%

Zdroj: Vlastní zpracování z Rozvahy

Vertikální analýza nákladů a výnosů

Vzhledem k tomu, že analyzovaná společnost se především zabývá službami, jsou hlavním zdrojem tržby za prodej služeb. Tržby z prodeje zboží a ostatní výnosy jsou minimální, představují jen komplementární zdroj.

V tabulce 11 vidíme, že náklady na výkonovou spotřebu se pohybují okolo 87 % tržeb. Snižuje se podíl nákladů za služby v roce 2006 to bylo 95 % a v roce 2010 už jen 85 %, zde vidíme, že ve společnosti došlo v posledních letech k razantním změnám a to především v optimalizaci nákladů na marketing. Bohužel můžeme pozorovat i pokles tržeb.

Podíl osobních nákladů klesl o 1 % proti předešlému období z 6,56 % na 5,51 %. Jde o procento vzhledem pomaleji rostoucím mzdám a nevyplaceným odměnám řídicích pracovníkům. Podíl odpisů se drží skoro na stejné výši 0,9 %, což znamená, že společnost stabilně investuje.

Finanční náklady a výnosy jsou velmi malé, na úrovni 0,5 %. Jde o úrokové náklady a výnosy.

V roce 2008 společnost negativně zasáhla celosvětová finanční krize a nekontrolované marketingové náklady, čímž se vytvořila ztráta.

Tabulka 11: Zkrácená vertikální analýza výkazu zisku a ztrát

	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	0,37%	1,73%	1,69%	1,16%	0,42%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,34%	1,43%	1,64%	1,33%	0,52%
Obchodní marže	0,00%	0,31%	-0,09%	-0,10%	-0,07%
Výkony	99,32%	96,11%	90,06%	86,84%	85,98%
Výkonová spotřeba	98,18%	97,02%	92,57%	89,77%	87,37%
Osobní náklady	1,01%	0,97%	4,36%	6,56%	5,51%
Daně a poplatky	0,20%	0,16%	0,51%	0,76%	0,76%
Odpisy DNHM	0,14%	0,24%	0,44%	0,81%	0,94%
Tržby z prodeje dlouh.maj. a materiálu	0,00%	0,00%	0,26%	0,24%	0,13%
Zůst.cena prodaného dlouh.maj a mat.	0,00%	0,00%	0,16%	0,29%	0,45%
Změna stavu opravných položek	0,00%	0,00%	0,00%	-0,01%	-0,73%

	2006	2007	2008	2009	2010
Ostatní provozní výnosy_celkem	0,09%	2,03%	7,79%	10,00%	11,43%
Ostatní provozní náklady	0,06%	0,09%	0,20%	0,24%	4,72%
Provozní výsledek hospodaření	-9,75%	0,31%	-8,36%	3,52%	2,55%
Tržby z prodeje cenných papírů	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Prodané cenné papíry a vklady	0,00%	0,00%	0,00%	0,11%	0,00%
Výnosové úroky	0,21%	0,13%	0,07%	1,70%	1,54%
Nákladové úroky	0,00%	0,00%	0,05%	0,02%	0,01%
Ostatní finanční výnosy	0,00%	0,00%	0,14%	0,07%	0,49%
Ostatní finanční náklady	0,07%	0,09%	0,07%	0,11%	0,15%
Finanční výsledek hospodaření	0,13%	0,03%	0,07%	1,54%	1,89%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-9,62%	0,35%	-8,29%	5,06%	4,43%
Mimořádný výsledek hospodaření	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Výsledek hospodař. za účetní období (+/-)	-9,62%	0,35%	-8,29%	5,06%	4,43%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-9,62%	0,35%	-8,29%	5,06%	4,43%
Tržby Total	99,70%	97,85%	91,79%	88,00%	86,53%
Provozní náklady	99,93%	99,91%	99,88%	99,77%	99,84%
Provozní výnosy	99,79%	99,87%	99,80%	98,23%	97,97%
Finanční náklady	0,07%	0,09%	0,12%	0,23%	0,16%
Finanční výnosy	0,21%	0,13%	0,20%	1,77%	2,03%

Zdroj: Vlastní zpracování z výkazu zisku a ztrát

3.3.5.2 Horizontální analýza

Horizontální analýza se vyjadřuje v procentuálním a absolutním vyjádření změn položek výkazů společnosti dle jednotlivých let. Rozebrány budou pouze nejdůležitější výkazové položky především, u kterých došlo ke změnám.

Horizontální analýza majetkové struktury

Z tabulky 10 vidíme, že se během pěti let majetek společnosti rozrůstá, zpočátku to byl markantní skok, a to z důvodu vzniku společnosti, vyjádřeno v procentuálním vyjádření.

Mínusové hodnoty objasňují oproti předchozímu roku pokles, naopak plusové hodnoty značí nárůst.

Celková aktiva v roce 2007 se markantně zvýšila o 759 %, na čemž se nejvíce podílel nárůst stálých aktiv. U dlouhodobého hmotného majetku byl v roce 2007 skokový nárůst na 1 495 %, což zapříčinila rekonstrukce kancelářských prostor sídla společnosti. Dlouhodobý nehmotný majetek v roce 2008 vzrostl o 969 %, kdy byl koupen software. V dalších letech vykazuje mírný pokles, na čemž se podílí odpisy majetku. Další výrazná změna je v roce 2007 u dlouhodobého finančního majetku, který stoupl o 2 588%, to bylo zapříčiněno akvizicemi do jiných propojených společností.

Krátkodobé pohledávky v roce 2010 poklesly o 82 %, tento pokles byl způsoben přesunutí částí krátkodobých pohledávek do dlouhodobých pohledávek z důvodu jejich prodloužení splatnosti, které vzrostly na 94%. Krátkodobý finanční majetek vykazuje v roce 2010 pokles, díky poskytnutým dlouhodobým půjčkám. Ostatní aktiva zaznamenaly nárůst o 317 %, což je způsobeno časovým rozlišením nákladů příštích období.

Tabulka 12: Horizontální analýza aktiv

Položka aktiv	Změna 2006-2007	Změna 2007-2008	Změna 2008-2009	Změna 2009-2010
Aktiva celkem	758,79	44,41	16,61	43,59
Dlouhodobý majetek	1 993,92	331,01	-17,35	-0,94
Dlouhodobý nehmotný maj.	200,00	968,50	-21,57	-72,73
Dlouhodobý hmotný majetek	1 495,53	36,08	-10,74	24,23
Dlouhodobý finanční majetek	2 588,82	547,41	-18,28	-2,70
Oběžná aktiva	662,50	1,62	40,62	56,14
Dlouhodobé pohledávky	1 198,89	52,59	-23,17	94,11
Krátkodobé pohledávky	1 737,66	51,61	60,41	-82,83
Krátkodobý finanční majetek	464,89	-44,95	135,02	85,34
Ostatní aktiva	6 888,46	-11,70	-25,52	317,20

Zdroj: Vlastní zpracování

Horizontální analýza finanční struktury

V tabulce 13 je možné sledovat vývoj zdrojů kapitálu ve společnosti. Vlastní kapitál v roce 2008 vzrostl o 1 940 %, tento vývoj byl zapříčiněn účetní ztrátou, kterou lze přičítat finanční krizi. Krátkodobé závazky v roce 2007 vzrostly o 636 % a

v následujících letech je mírný nárůst. Nejvíce se na krátkodobých závazcích podílí obchodní závazky tzv. správa vkladů od klientů.

Tabulka 13: Zkrácená horizontální analýza pasiv

Položka pasiv	Změna 2006-2007	Změna 2007-2008	Změna 2007-2008	Změna 2007-2008
Vlastní kapitál	-30,87	1 939,78	-51,29	-105,63
Základní kapitál	0,00	0,00	0,00	0,00
Výsledek hospodaření min. let	-4 109,00	-6,08	732,78	-47,46
Cizí zdroje	639,27	69,52	6,57	33,23
Krátkodobé závazky	636,43	69,90	6,67	33,32
Bankovní úvěry a výpomoci	433,00	-29,33	-54,58	-100,00

Zdroj: Vlastní zpracování

Horizontální analýza nákladů a výnosů

Z horizontálního výkazu zisku a ztrát můžeme sledovat, jakým způsobem se mění měřítko tvorby zisku. V roce 2007 se oproti předešlému roku zvýšily výrazně tržby za prodej zboží o 1 949 %, zapříčiněno nové podnikatelské aktivitě a to výkupy nemovitostí. Tržby za prodej služeb v roce 2007 vzrostly o 326 %, v době největšího boomu společnosti a realitního trhu. V roce 2009 pozorujeme pokles tržeb o 15 %, což zapříčinila globální krize, ale v následujícím roce vzrostly již o 13 %. Kladem hospodaření je, že v roce 2009 klesla výkonová spotřeba méně než tržby.

Osobní náklady v roce 2008 vzrostly o 788 %, na tomto nárůstu se podílely mzdové náklady, společnost přijala nové zaměstnance a do pracovního poměru přešli i majitelé. V roce 2010 byl pokles o 5 %, který lze přiřadit mírnému poklesu mezd řídicích zaměstnanců. Odpisy v prvních letech založení společnosti se vyvíjely skokově, v dalších letech nejsou zaznamenány výraznější výkyvy.

Ostatní provozní výnosy jsou spojeny s markantním růstem, kdy nejprve vzrostly o 9 437 %, tato položka obsahuje tržby za smluvní pokuty, na kterých se společnost v roce 2007 zaměřila jejich vymáhání. Ostatní provozní náklady v roce 2010 vzrostly o 2 184 %, a to z důvodu souvisejících nákladů ke smluvním pokutám, a to jsou poskytnuté provize makléřům za smluvní pokuty.

Výnosové úroky v roce 2009 vzrostl o 2 191 %, což je zapříčiněno poskytnutím dlouhodobých půjček spřízněným osobám a společností.

Výsledek hospodaření za účetní období v roce 2008 klesl o 4 444 %, což je důsledkem účetní ztráty v tomto roce.

Tabulka 14: Zkrácená horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Položka VZZ	Změna 2006-2007	Změna 2007-2008	Změna 2008-2009	Změna 2009-2010
Tržby za prodej zboží	1 949,06	77,07	-39,57	-58,35
Výkony	326,21	69,99	-14,83	13,41
Výkonová spotřeba	295,66	88,09	-24,92	10,63
Přidaná hodnota	-85,99	6 952,31	-113,08	171,87
Osobní náklady	284,75	788,05	16,36	-4,48
Odpisy DHM	561,19	270,88	41,75	31,86
Ostatní provozní výnosy	9 437,50	596,78	13,36	31,00
Ostatní provozní náklady	556,00	321,34	3,33	2 184,31
Provozní výsledek hospod.	-114,10	-4 960,65	-137,14	-17,01
Výnosové úroky	163,33	-5,91	2 191,03	4,11
Finanční výsledek hospod.	16,36	292,19	1 754,98	39,82
Výsledek hospod. za období	-115,84	-4 444,24	-153,94	0,30

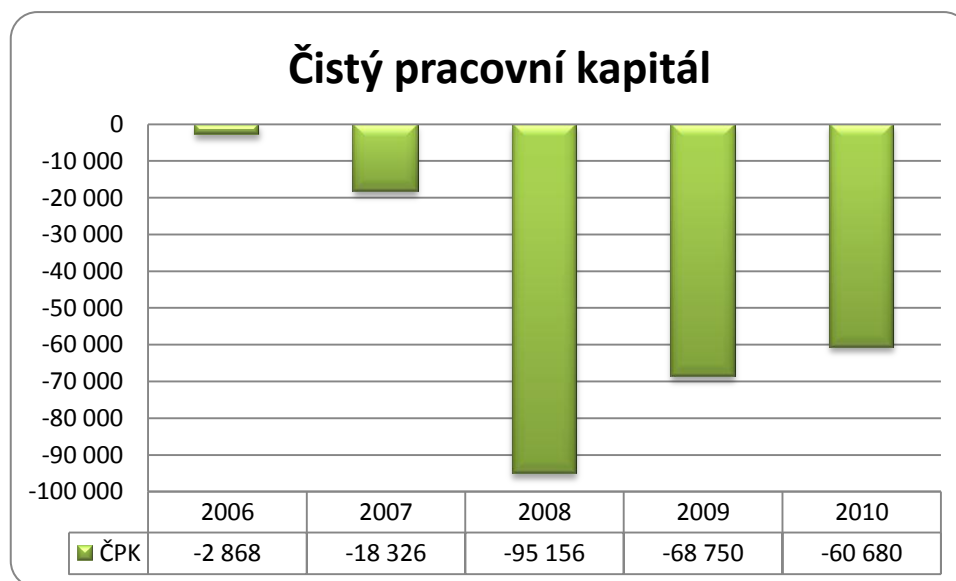
Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.6 Analýza čistého pracovního kapitálu

„Při řízení likvidity jde o to, mít ve správném čase a na správném místě dostatek peněžních prostředků k úhradě závazků. Základem metod analýzy likvidity je tedy posouzení vztahu mezi majetkovými a závazkovými položkami rozvahy.“⁵⁹

Jak je patrné z následujícího grafu 10, od prvního roku existence společnosti nemá dostatek oběžných aktiv k pokrytí svých krátkodobých závazků. Tento nepříznivý trend se nejvíce projevil v roce 2008 v době finanční krize, který byl zapříčiněn rychlejším tempem růstu krátkodobých závazků a vykázané ztráty ve výši 28.281 tis. Kč. To znamená, že v případě kdyby se společnost dostala do finančních problémů, neměla by dostatek oběžných aktiv k úhradě svých závazků. Od roku 2009 čistý pracovní kapitál pomalu narůstá, což je způsobeno růstem oběžných aktiv na běžných účtech, který byl zapříčiněn zvýšenými prodeji, což hodnotím pozitivně. Na druhou stranu kdyby ale měla společnost příliš velký pracovní kapitál, bylo by to pro ni neefektivní, protože dlouhodobý kapitál by neměl krýt krátkodobá aktiva.

Graf 10: Vývoj čistého pracovního kapitálu



Zdroj: Vlastní zpracování

⁵⁹ LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vydání. Praha: Computer Press a.s., 2008. 83 s. ISBN 978-80-251-1994-5

Tabulka 15: Čistý pracovní kapitál

Analýza ČPK	2006	2007	2008	2009	2010
+ zásoby	0	2 168	9 019	7 234	12 969
+ celkové pohledávky	2 630	37 151	56 588	56 402	65 594
+ finanční majetek	9 749	55 071	30 314	71 245	132 046
- krátkodobé závazky	15 247	112 283	190 771	203 492	271 289
- krátkodobé úvěry	0	433	306	139	0
ČPK	-2 868	-18 326	-95 156	-68 750	-60 680

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.7 Analýza bilančních pravidel

Zlaté bilanční pravidlo

Společnost nepokrývá svůj dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji. V tabulce 16 je vidět, že rozdíl dlouhodobých zdrojů a majetku je markantní, z toho vyplývá, že společnost užívá k financování dlouhodobých aktiv využívá i krátkodobé zdroje. To vede k riziku nedostatku likvidity, protože transformace dlouhodobého majetku na peníze k zaplacení krátkodobých závazků je delší než požadované lhůty splácení krátkodobých zdrojů.

Tabulka 16: Zlaté bilanční pravidlo

Zlaté bilanční pravidlo	2006	2007	2008	2009	2010
Dlouhodobý majetek	707	14 804	63 806	52 734	52 239
Vlastní kapitál	-2 109	-1 458	-29 740	-14 485	816
Dlouhodobé úvěry	0	433	306	139	0
Převaha zdrojů	-2 816	-15 829	-93 240	-67 080	-51 423
Převaha zdrojů %	-398%	-107%	-146%	-127%	-98%

Zdroj: Vlastní zpracování

Zlaté pravidlo vyrovnaní rizika

Z tabulky 17 je patrné, že v analyzovaném období toto pravidlo společnost nesplňuje. Vlastní kapitál v období od roku 2006 – 2009 je záporný z důvodu ztráty minulých let, toto zadlužení společnosti nese velké podnikatelské riziko, neboť to není dobrým znamením pro věřitele či investory. V posledním analyzovaném roce 2010 lze spočítat poměr, neboť vlastní kapitál je kladný z důvodu vytvořeného zisku v roce 2009 a 2010. Nejvyšší položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky konkrétně správa vkladů od klientů.

Tabulka 17: Zlaté pravidlo vyrovnání rizika

Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	2006	2007	2008	2009	2010
Vlastní zdroje	-2 109	-1 458	-29 740	-14 485	816
Cizí zdroje	15 247	112 716	191 077	203 631	271 289
Převaha vl. zdrojů	-17 356	-114 174	-220 817	-218 116	-270 473
Převaha vl. zdrojů %	-113,83%	-101,29%	-115,56%	-107,11%	- 99,70%

Zdroj: Vlastní zpracování

Zlaté pari pravidlo

Jak je z tabulky 18 patrné, vlastní kapitál je záporný, tudíž nefinancují vůbec dlouhodobá aktiva, až v posledním roce 2010, kdy ho financují pouze z 1,5 %. V tomto pravidlu by měl vlastní kapitál pokrývat dlouhodobý majetek z části, jinak by měl být financován dlouhodobými zdroji. Vlastní kapitál je dražší zdroj financování. Akcionáři nesou vysoké riziko.

Tabulka 18: Zlaté pari pravidlo

Zlaté pari pravidlo	2006	2007	2008	2009	2010
Dlouhodobý majetek	707	14 804	63 806	52 734	52 239
Vlastní kapitál	-2 109	-1 458	-29 740	-14 485	816
Převaha vl. kapitálu	-2 816	-16 262	-93 546	-67 219	-51 423
Převaha vl. kapitálu %	-398,30%	-109,85%	-146,61%	-127,47%	-98,44%

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.8 Analýza poměrových ukazatelů

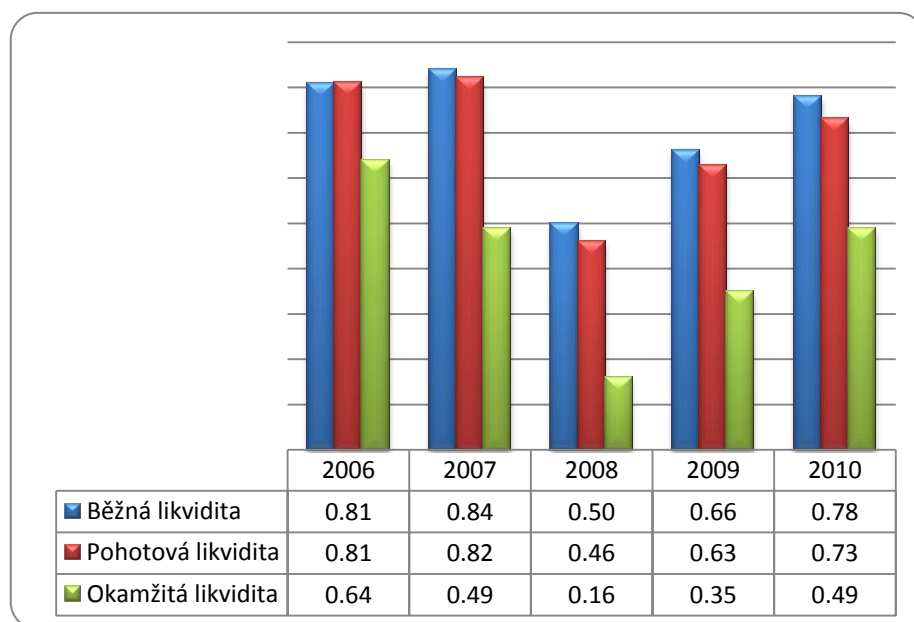
Ve své analýze se zaměřím na poměrové ukazatele:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele rentability

3.3.8.1 Ukazatele likvidity

„Analýza likvidity zkoumá schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Výkaz peněžních toků by měl být pro podnik významným podkladem pro analýzu likvidity. Management podniku se většinou domnívá, že nejdůležitější je dosahovat zisku, ale toto nedává ještě záruku, že je schopen hradit své závazky.“⁶⁰

Graf 11: Vývoj likvidity



Zdroj: Vlastní zpracování

⁶⁰ SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 177 s. ISBN 80-247-1195-8

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity by se měl pohybovat v intervalu 1,5 a více.

Z grafického znázornění 11 vidíme, že v letech 2006 a 2007 běžná likvidita dosahovala hodnoty 0,81 – 0,84, což znamená, že na 1,00 Kč krátkodobých závazků připadá 0,84 Kč finančního majetku podniku a krátkodobých pohledávek. V našem případě je nízká hodnota běžné likvidity způsobena vysokou mírou krátkodobých závazků

V roce 2008 běžná likvidita klesla na 0,50 hodnoty, tento vývoj byl způsoben finanční krizí, v důsledku strachu klientů o své peněžní prostředky, kteří chtěli na konci roku vyplatit co nejrychleji depozitum u společnosti. V této době společnost měla minimální hodnoty tohoto ukazatele.

Od roku 2009 vidíme pozitivní nárůst. Rok 2010 byl z hlediska oběžných likvidit úspěšným tím, že překonal hodnoty předešlých dvou let, dosahuje hodnoty 0,78. To znamená, že na 1,00 Kč krátkodobých závazků připadá 0,78 finančního majetku podniku a krátkodobých pohledávek. V našem případě je nízká hodnota běžné likvidity způsobena vysokou mírou krátkodobých závazků, z čehož vyplývá, že společnost by nebyla schopna uhradit své závazky v určitém čase. Tato hodnota je zkreslena zejména s ohledem na předmět podnikání, který se týká obchodování a jiných aktivit spojených s výkupy nemovitostí, jež byly poznamenány finanční krizí.

Pohotová likvidita

Měří platební schopnost společnosti po vyloučení zásob z oběžných aktiv. Pohotová likvidita by se měla pohybovat v intervalu 1,0 – 1,5.

V roce 2008 došlo k poklesu, a to dokonce až na hodnotu 0,46, toto hodnotím negativně. Tato hodnota je spojena se zásobami tzv. výkupy nemovitostí, které jsou v tomto oboru obvyklé a dále zásahem celosvětové finanční krize. Dalším odůvodněním je vyšší nárůst krátkodobých závazků, a to zejména vkladů od klientů. Z výsledků je patrné, že společnost by nebyla schopna uhradit všechny své závazky.

V letech 2009 – 2010 pohotová likvidita dosahovala hodnot 0,63 – 0,73, tj. vyšších hodnot oproti předešlému období, z analýzy vývoje ukazatele lze identifikovat rostoucí trend, což hodnotím pozitivně.

Oba tyto ukazatele jsou pod doporučenými hodnotami, což značí, že tato společnost nemá velkou schopnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky, kterými by kryla včas všechny své splatné závazky. Příliš velké hodnoty, by ale mohly omezit zhodnocování finančních prostředků. Převýšení doporučených hodnot je ale částečně ovlivněno podnikatelskou činností společnosti. Hlavní činností je zprostředkovatelská činnost, které se v rozvaze společnosti zaznamenávají do pohledávek, a právě pohledávky jsou součástí oběžných aktiv společnosti a navyšují tedy jejich výslednou výši. Hodnoty nad horní hranici jsou vhodnější z hlediska věřitelů společnosti.

Cíle v oblasti likvidity

✗ Ukazatel běžné likvidity by neměl klesnout pod hodnotu 1,5.

Okamžitá likvidita

Doporučené hodnoty okamžité likvidity by se měly pohybovat v intervalu 0,2 - 0,5.

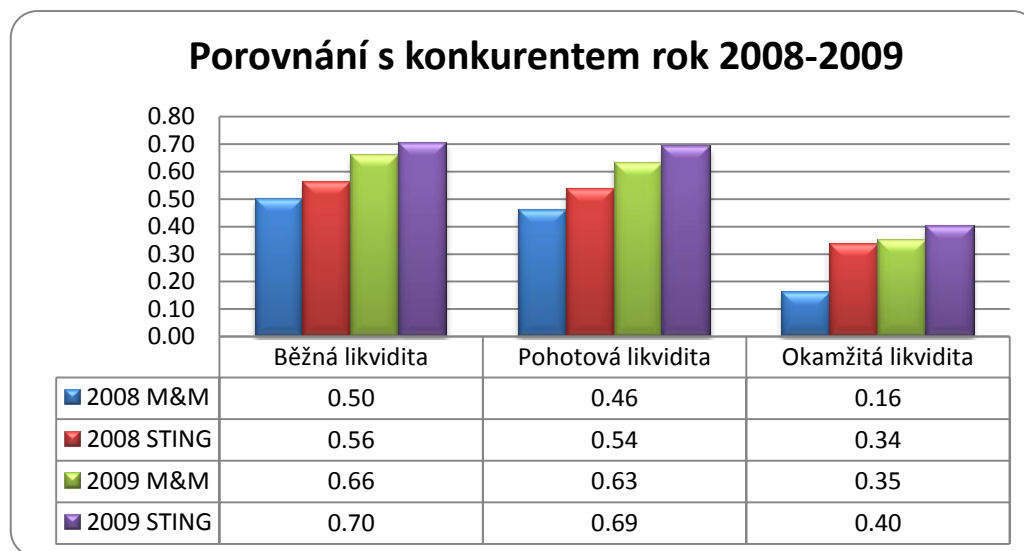
V roce 2008 byl zaznamenán pokles hodnot na 0,16. Tato nízká hodnota byla způsobena především rapidním poklesem krátkodobého finančního majetku z důvodu finanční krize v oblasti nemovitostí.

V letech 2009 – 2010 okamžitá likvidita dosahovala hodnot 0,35 – 0,49. Tento ukazatel se pohybuje v doporučených hodnotách, toto považuji za pozitivní. Důležité je, aby si společnost udržela tento trend. Hodnoty ukazatele okamžité likvidity se v celém hodnoceném období nacházejí v doporučených hodnotách, kromě roku 2008 kdy do společnosti zasáhla hospodářská krize.

3.3.8.2 Porovnání likvidity s konkurentem

Základním problémem je najít naprosto stejného konkurenta, aby se mohli ukazatelé srovnat. Na grafu 12 je porovnání s realitním konkurentem Sting, hodnoty jsou si podobné.

Graf 12: Srovnání s konkurentem



Zdroj: Vlastní zpracování

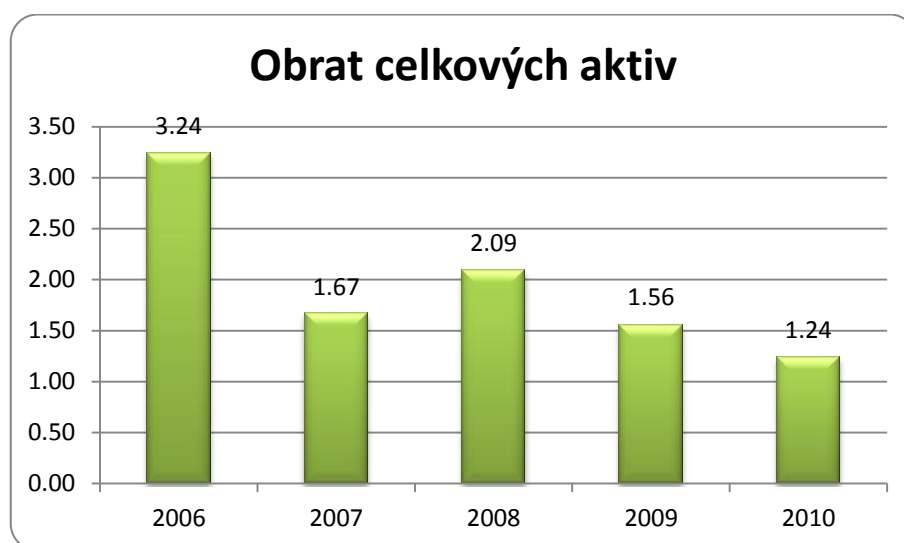
3.3.8.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují míru o využívání aktiv v podniku jeho managementem, kolikrát se aktiva vrátí ve formě tržeb za rok.

Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel udává obrat celkových aktivit za 1 rok a jeho doporučená hodnota by se měla pohybovat v intervalu 1,6 - 3.

Graf 13: Obrat celkových aktiv



Zdroj: Vlastní zpracování

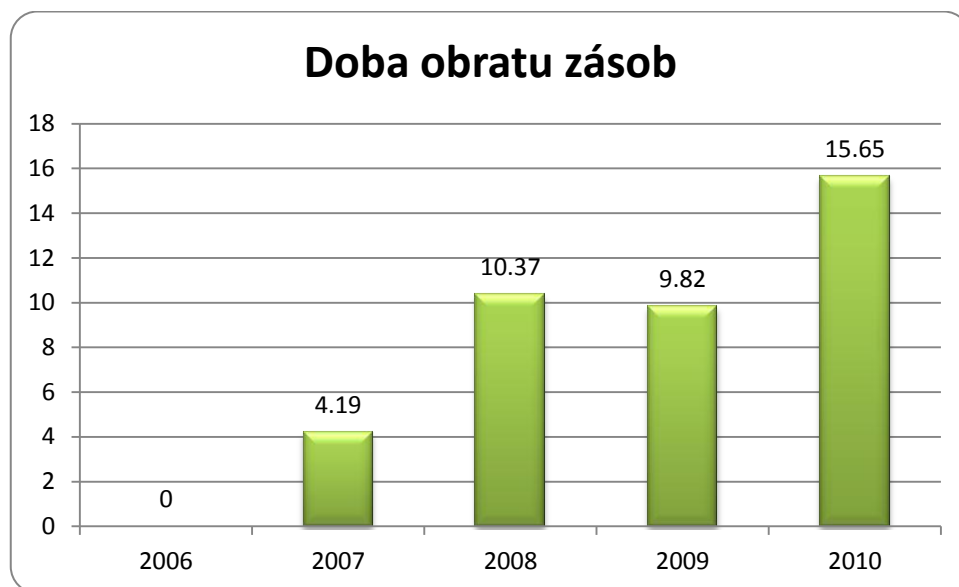
Graf 13 zobrazuje vývoj obratu celkových aktiv. V letech 2006 – 2009 se ukazatel pohybuje v doporučených hodnotách. Společnost má přiměřené množství aktiv a efektivně hospodaří se svými aktivy.

V roce 2010 lze vidět plynulé negativní mírné snižování ukazatele, které zapříčiňuje rychlejší růst aktiv než tržeb společnosti. Mým názorem je, že je to dáno předmětem činnosti společnosti – ta má nižší požadavky na vybavení stálými aktivy než je v jiných oborech běžné.

Doba obratu zásob

Ukazatel doby obratu zásob ukazuje období, po jakou jsou zásoby podniku vázány. Doba vázanosti by měla být co nejnižší, neboť v zásobách má podnik drženy své finanční prostředky.

Graf 14: Doba obratu zásob



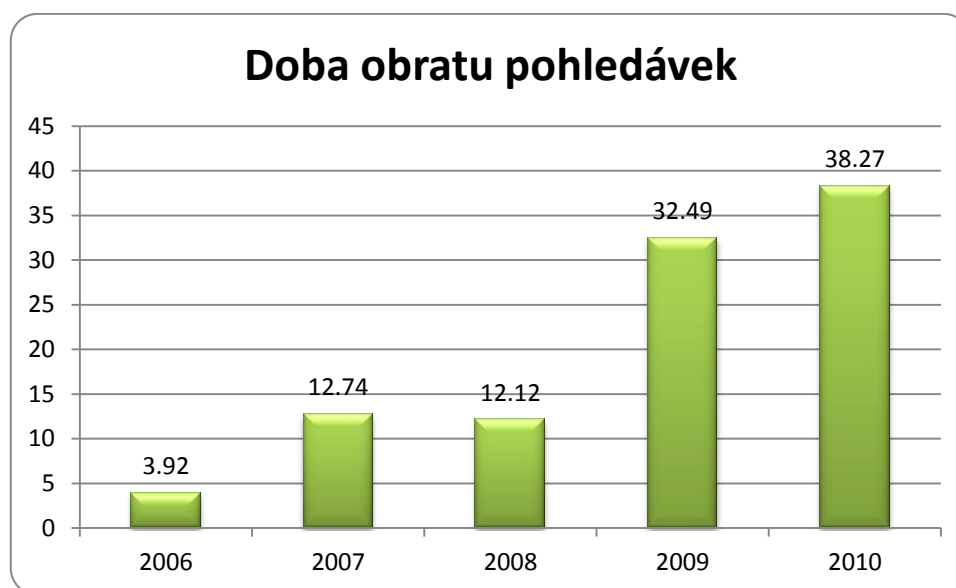
Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 14 je vidět, že v posledních letech se podařilo obrat zásob významně zvýšit. V posledním roce činila doba obratu zásob 16 dní. Důvodem růstu je předmět podnikání společnosti, neboť do obratu zásob jsou zahrnuty i výkupy nemovitostí. Zde má společnost prostor pro zkracování doby obratu zásob, a to proto, aby byly efektivněji využity finanční prostředky.

Ukazatel doby obratu pohledávek

Udává dobu, za kolik dní trvá zinkasování vyfakturovaných výkonů od svých obchodních partnerů podniku.

Graf 15: Doba obratu pohledávek



Zdroj: Vlastní zpracování

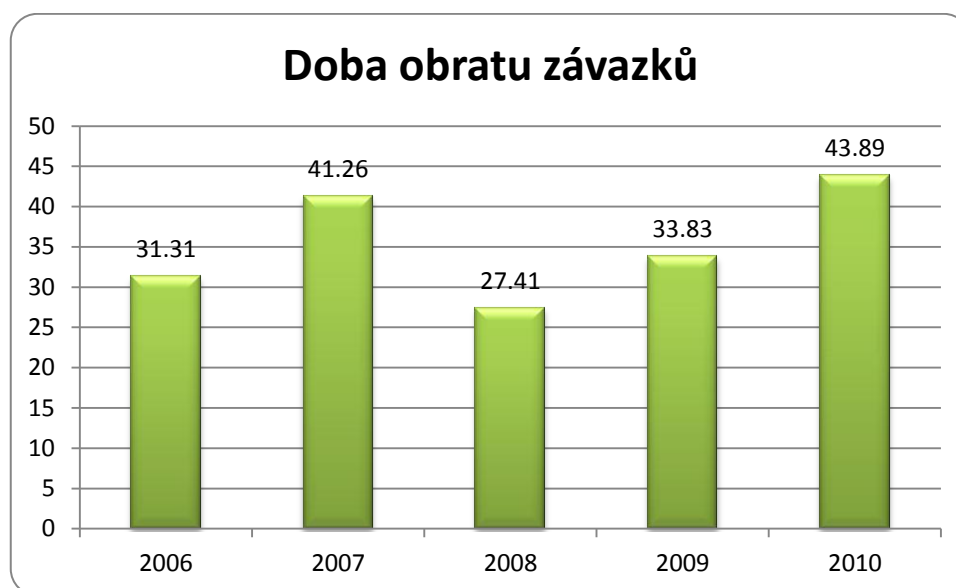
Z grafu 15 lze vyčíst negativní růst doby obratu pohledávek, kdy doba činí v posledním roce 38 dní. To znamená, že od data fakturace odběrateli našich služeb nám odběratel zaplatí do 38 dní. Pokud porovnáme dobu obratu pohledávek s běžnou dobou splatnosti, která je ve společnosti přibližně 30 dní, hodnotíme platební morálku odběratelů jako pozitivní.

Společnost ke zlepšení své likvidity a ke snižování pohledávek a závazků využívá vzájemné zápočty pohledávek a závazků.

Ukazatel doby obratu závazků

Udává dobu, za jak dlouho podnik zaplatí své závazky svým dodavatelům. Tento ukazatel by se měl porovnávat s ukazatelem doby obratu pohledávek. V této době může podnik využít finanční prostředky k financování jiných aktivit.

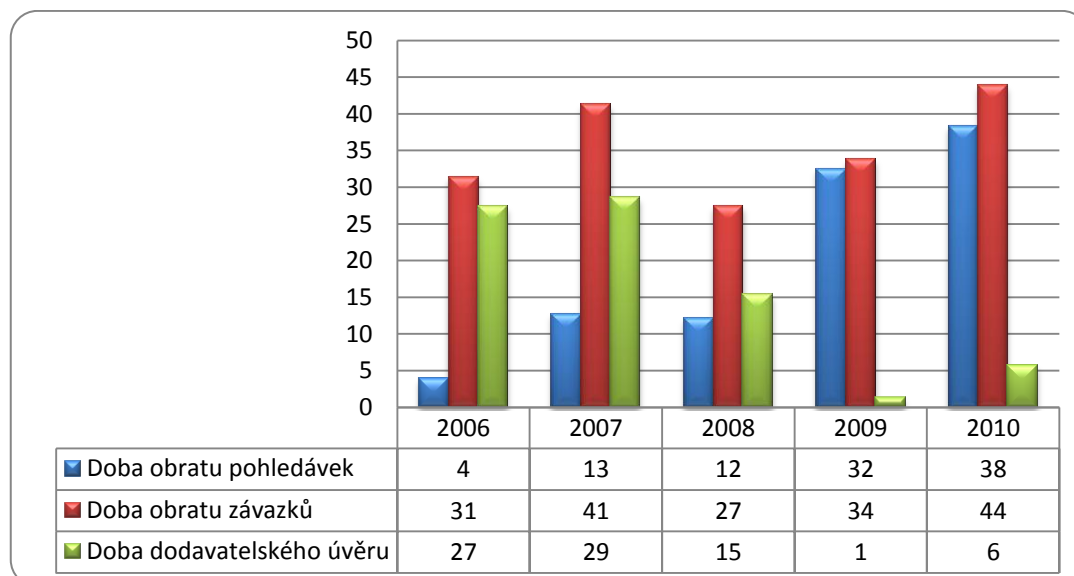
Graf 16: Doba obratu závazků



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 16 doba obratu závazků se v letech 2006 – 2010 pohybovala mezi 27 – 44 dní. To znamená, že od data vzniku závazku uhradíme v rozmezí 27 – 44 dní. Tento ukazatel se pohybuje od založení společnosti téměř na stejných hodnotách.

Graf 17: Doba poskytnutí dodavatelského úvěru



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu 17 je patrné, že klesá doba využití finančních prostředků získaných z dodavatelského úvěru.

Pokud porovnáme dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků, lze hodnotit ukazatel kladně, neboť v letech 2006 – 2008 společnost čerpala levný provozní úvěr. Tento trend se negativně změnil v období ekonomické krize v letech 2009 – 2010, kdy byl a stále trvá tlak na rychlejší návratnost peněz od dodavatelů.

Společnosti bych doporučila prodloužit dobu splatnosti dodavatelům tj. poskytnutí dodavatelského úvěru, které pomůže lépe zhodnotit finanční prostředky, neboť na tuto dobu jsou peníze poskytnuty bezúplatně.

3.3.8.4 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 19: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010
Celková zadluženost	116,05%	101,29%	118,25%	107,62%	102,09%
Koeficient samofinancování	-16,05	-1,29	-18,25	-7,62	-2,09

Zdroj: Vlastní zpracování

Celková zadluženost

Tabulka 19 ukazatel celkové zadluženosti ukazuje, do jaké míry jsou ve společnosti financovány zdroje buď cizími či vlastními. Zadlužení se drží na velmi vysoké úrovni kolem

100 % – 118 %, v posledním roce tento ukazatel mírně klesá. Za negativní hodnotu se považuje hodnota nad 60 %. Tato situace je pro věřitele špatná. Doporučením pro společnost je zvýšení vlastního kapitálu.

Cíle v oblasti finanční stability

- ✗ Stanovit si za cíl nejvyšší přípustnou hodnotu míry zadluženosti na úrovni 50 %.

Koeficient samofinancování

Podobné hodnocení je i u koeficientu samofinancování, ten by měl být jako doplněk k ukazateli celkové zadluženosti a měl by se rovnat 1. Vlastní kapitál je záporný, proto hodnoty ukazatele jsou také negativní.

Úrokové krytí

Úrokové krytí se pohybuje na nule z důvodu nulových nákladových úroků. Společnost není zatížena žádnými úroky, většina závazků plyne z obchodního styku.

3.3.8.5 Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje míru zisku a informuje o efektu, kterého bylo dosaženo vloženým kapitálem. V tabulce 20 jsou uvedeny hodnoty ukazatelů rentability za roky 2006, 2007, 2008, 2009 a 2010.

Tabulka 20: Ukazatele rentability

Ukazatel	2006	2007	2008	2009	2010
Rentabilita celkového kapitálu - ROA	-31,28%	0,58%	-17,36%	8,03%	5,62%
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	194,83%	-44,65%	95,09%	-105,30%	1875,61%
Rentabilita tržeb – ROS	-9,65%	0,35%	-9,03%	5,75%	5,13%

Zdroj: Vlastní zpracování

Rentabilita celkového kapitálu ROA

Tento ukazatel nám vyjadřuje, jak pracuje celkový kapitál vložený do společnosti. Čím je ukazatel vyšší, tím je to pro společnost výhodnější. Jelikož je hospodářský výsledek roku 2006 a 2008 ztrátový, nemá smysl ROA počítat. V roce 2007 představuje zisk 0,58 % celkových aktiv, díky vykázanému zisku. Ztráta roku 2008 ovlivňuje ROA negativně. Tento pokles nebyl konstantní, neboť v následujících letech došlo k výraznému zlepšení. Nejlepšího výsledku společnost dosahuje v roce 2009, kdy připadá 8 % čistého zisku na jednotku aktiv. V roce 2010 klesla hodnota na 5,62 %.

Rentabilita vlastního kapitálu ROE

Pomocí rentability vlastního kapitálu zjišťujeme jaká je návratnost kapitálu. Výše základního kapitálu se od začátku společnosti nezměnila. Z tabulky 20 je patrná kolísavost hodnot, záporné hodnoty ukazují, že nepřináší zisk svým akcionářům a nejspíš by společnost měla problémy získat cizí prostředky na financování.

Rentabilita tržeb ROS

Rentabilita tržeb ROS měří podíl čistého zisku, který připadá na 1 Kč výnosů. Tento ukazatel se v posledních dvou letech pohybuje v kladných číslech, i když nízkých, díky vytvořenému čistému zisku. V roce 2010 připadá na jednu korunu tržeb 0,05 haléřů zisku. V prvních třech letech společnost investovala do marketingu, aby se zviditelnila na trhu, proto společnost byla v počátcích ztrátová, což je pochopitelné při rozjezdu nové společnosti. Pozitivní je růst tohoto ukazatele.

3.3.8.6 Porovnání rentability s konkurencí

Problémem je najít naprosto stejného konkurenta, aby se mohli ukazatelé srovnat. V tabulce 21 je porovnání s realitními konkurenty Sting a AAA byty, hodnoty jsou si podobné.

Tabulka 21: Srovnání s konkurencí rok 2009

	M&M	STING	AAAbyty
Rentabilita celkového kapitálu - ROA	0,08	0,001	-0,41
Rentabilita vlastního kapitálu - ROE	-1,05	0,005	-1,94
Rentabilita tržeb – ROS	0,06	0,002	-0,31

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3.9 Bankrotní modely

3.3.9.1 Altmanův index finančního zdraví

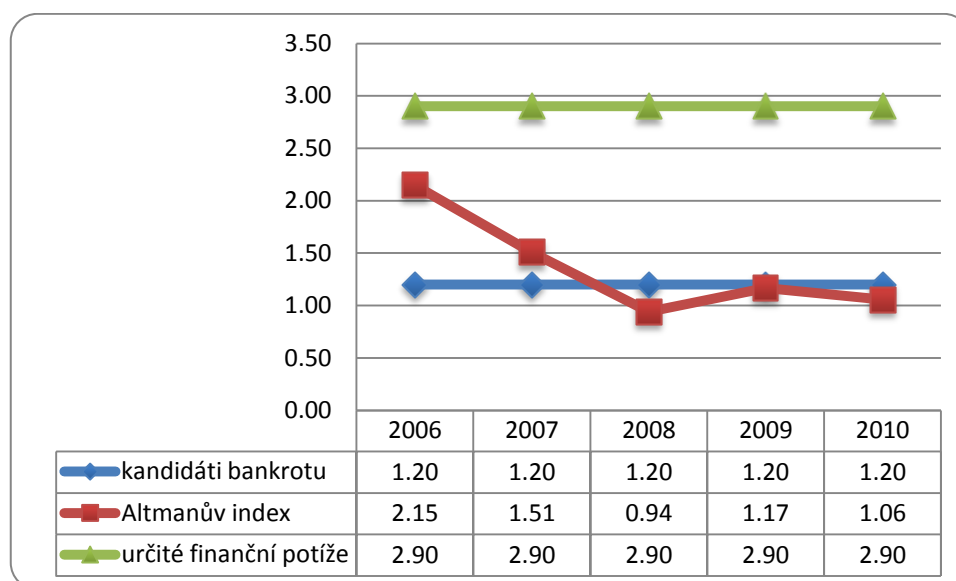
Altman v tomto modelu považuje za ohrožené ty podniky, které mají Z-skóre pod hranicí 1,2. V uspokojivé finanční situaci se nacházejí podniky s větším Z-skóre než 2,9 a podniky se skórem v intervalu 1,2 a 2,9 označujeme za podniky v šedé zóně.

Tabulka 22: Altmanův index

Altman ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010
X1: ČPK / Aktiva celkem	-0,22	-0,16	-0,58	-0,36	-0,22
X2: Nerozdělený HV / Aktiva celkem	0,00	-0,04	-0,02	-0,17	-0,06
X3: EBIT / Aktiva celkem	-0,32	0,01	-0,18	0,06	0,06
X4: Účetní hodnota akcií / Cizí zdroje	0,13	0,02	0,01	0,01	0,01
X5: Tržby / Aktiva celkem	3,24	1,63	1,92	1,40	1,09
Výsledné hodnocení	2,15	1,51	0,94	1,17	1,06

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 18: Altmanův index



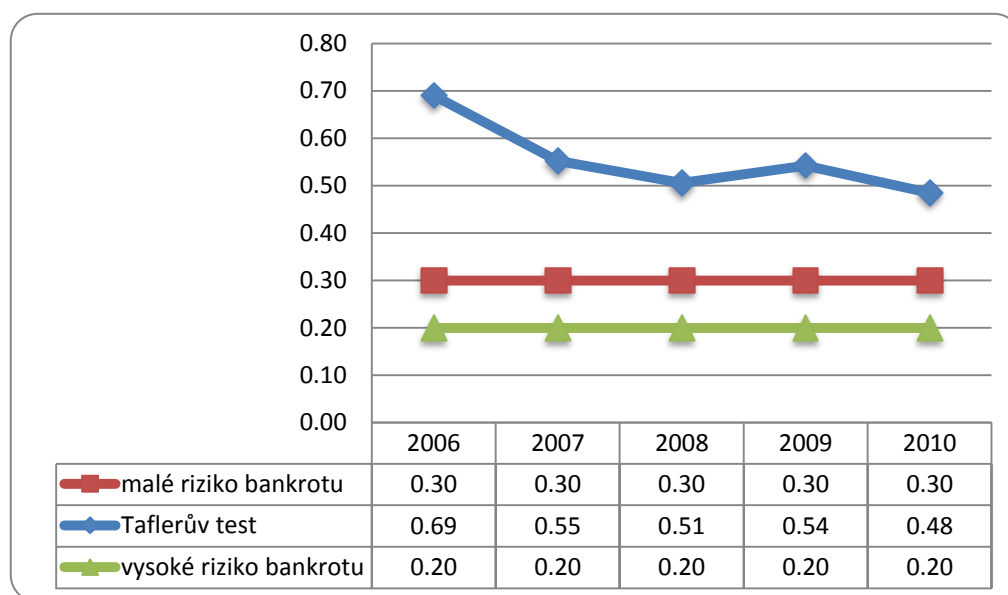
Zdroj: Vlastní zpracování

Z dosažených hodnot tohoto ukazatele, které jsou uvedeny v grafu 18, lze konstatovat že společnost se v prvních dvou letech pohybovala v šedé zóně, ale v roce 2008 tento trend ustoupil, a to z důvodu celosvětové krizi v ekonomice. Tímto se společnost dostala do pásma, ve kterém byla ohrožena vážnými finančními problémy. V následujících letech se potvrdilo, že společnost se nedostala do bankrotu, začala pozorně sledovat svoji celkovou finanční situaci. Tuto skutečnost potvrzují i vyšší hodnoty Z-skóre oproti roku 2008. Nelze učinit žádný rozhodný závěr, bylo by vhodné zaměřit se na situaci v následujících letech a důsledně hlídat celkovou finanční situaci společnosti. společnost by měla zvýšit obrátkovost svého majetku, což by se odrazilo ve zlepšení ukazatele obrátkovosti aktiv a pozitivně ovlivnilo hodnotu Z-skóre.

3.3.9.2 Tafflerův model

V praktické aplikaci jsem použila modifikovanou verzi Tafflerova modelu, který využívá čtyři poměrové ukazatele. Z grafu 19 je vidět, že ve všech sledovaných letech se společnost pohybuje v zóně prosperity, ačkoliv meziročně došlo k poklesu hodnoty celkového ukazatele. Hodnoty ve všech sledovaných letech jsou výrazně vyšší než 0,3, tudíž není ohrožena existence společnosti.

Graf 19: Tafflerův model



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23: Tafflerův bankrotní model

Ukazatele	2006	2007	2008	2009	2010
x1: EBIT/krátkodobé závazky	-0,27	0,01	-0,15	0,08	0,06
x2: oběžná aktiva/cizí zdroje	0,81	0,84	0,50	0,66	0,78
x3: krát. závazky/celková aktiva	1,16	1,00	1,17	1,07	0,99
x4: tržby/celková aktiva	3,24	1,63	1,92	1,40	1,09
Výsledné hodnocení	0,69	0,55	0,51	0,54	0,48

Zdroj: Vlastní zpracování

4 Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

4.1 Zhodnocení výsledků analýz

V roce 2010 v České republice vykonávalo zprostředkovatelskou činnost realitních agentur 18 838 subjektů. Společnost M&M reality holding a.s. úspěšně vstoupila na český trh před pěti lety, v době největšího boomu na realitním trhu bez jakéhokoliv zahraničního či úvěrového kapitálu. Na trhu byly poskytovány hypotéky s nejnižším úročením a ceny realit enormně rostly. Dalším příznivým jevem na realitním trhu bylo, že nabídka vysoce převyšovala poptávku. Díky těmto dobrým podmínkám vedení společnosti využilo podnikatelské příležitosti, což vedlo k markantnímu růstu a expanzi společnosti v rámci České republiky. Společnost si během pěti let vybudovala na trhu pevné postavení a patří mezi největší realitní hráče, díky počtu prodejů, inzerovaných nabídek i otevřených poboček. Od začátku existence společnosti byla vkládána velká část nákladů do marketingových aktivit a společnost se tím odlišila od konkurence a zavedla úspěšně značku M&M na trh.

Strategií analyzované společnosti je snaha zvýšit podíl na trhu v rámci celé České republiky a budovat dlouhodobý vztah s klienty. Naplňovat stanovenou strategii se společnost snaží zejména pomocí marketingu tj. odlišení se od ostatních konkurentů a snaží se také nabízet komplexnost služeb. Problémem však je, jako u většiny společností, relativně silná vyjednávací pozice zákazníků a konkurence, která tlačí ceny směrem dolů. V této oblasti je nutné věnovat pozornost nákladům společnosti.

Na základě interních dat i z osobní praxe, kterou jsem získala jako zaměstnanec společnosti M&M reality holding a.s. vyplynulo, jak nezbytné je zakomponovat finanční analýzu do uceleného systému měření a řízení výkonnosti společnosti. Bohužel vrcholoví manažeři společnosti mají za to, že základním ekonomickým cílem je pouze ziskovost společnosti, tj. pletou si zisk s cash flow. Tudíž je nutné nabádat společnost k rozváznému zacházení s likviditou. I přes uvedené záporné skutečnosti se jedná o společnost, která má již pevné místo na trhu, ale měla by se důsledněji zabývat svou strategickou politikou a nepodceňovat podklady z finanční analýzy a nezaměřovat se pouze na zvyšování velikosti tržeb.

„Firmy nekolabují v důsledku špatného hospodaření, ale v důsledku nedostatečné likvidity. Není tajemstvím, že účetní hospodářský výsledek pracuje s výkony, které fakticky nemusí být uhrazeny, ale pohledávku firma obtížně rozdělí do výplatních sáčků zaměstnancům, proto kromě pozornosti věnované hospodářskému výsledku musí management firmy nemalou pozornost věnovat finančním tokům a prakticky denně sledovat, jak se vyvíjí cash flow firmy.“⁶¹

4.2 Navržená doporučení

Dle zhodnocení situace navrhuji změnu strategie v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

Krátkodobé strategické cíle

Uvedená opatření jsou členěna na:

- ▶ Zavedení systému Balanced Scorecard
- ▶ Plánování a kontrola nákladů
- ▶ Zefektivnění komunikace
- ▶ Zlepšení likvidity

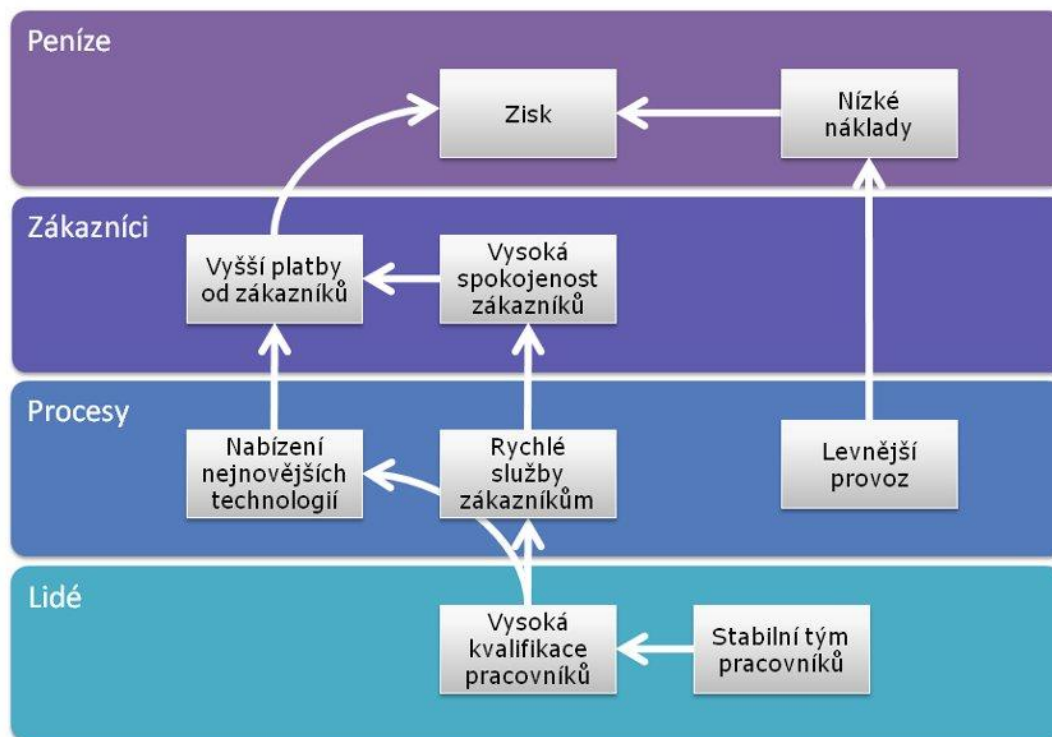
▶ **Zavedení systému Balanced Scorecard**

Vedení společnosti bych navrhla zavedení Balanced Scorecard, který popisuje způsob strategického řízení firmy, jehož základem je strategická mapa. Ta je rozdělena na základní strategické cíle od nejnižší perspektivy potenciálu po nejvyšší perspektivu finanční. Doporučovala bych externí poradenství anebo školení pro zavedení tohoto systému do společnosti, ceny kurzů se pohybují okolo 10.000,-- Kč za jednu osobu. Dalším výdajem by byl nákup softwaru například IndiGo anebo vytvoření vlastního softwaru firmou Digital Solutions. Dále je nutné vymezit obsluhu programu, ale není nezbytné přijímat nového zaměstnance, neboť by to mohl zvládnout např. za

⁶¹ VEBER, J. a kol., *Management – Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita* 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. 701 s. ISBN 978-80-7261-200-0

mimořádné odměny i zaměstnanec centrály. Pro danou oblast by měla být určena osoba zodpovědná za stanovení priorit. Přínos tohoto opatření by spočíval v zefektivnění činností mezi jednotlivými sítěmi a strategického řízení.

Obrázek 8: Strategická mapa



Zdroj: *Mereniprocessu.cz. Strategická mapa.* [online]. 2012. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.mereniprocessu.cz/strategicka-mapa-obrazek.html>

► Plánování a kontrola nákladů

Doporučila bych zavedení samostatného controllingu, který by včas informoval vedení společnosti o hrozících rizicích. Kompetentní zaměstnanec finančního oddělení by se měl zúčastnit určování finančních plánů a strategie, což se v současné době neděje. Tyto plány a strategie určují pouze majitelé společnosti, a to především předseda představenstva pan Milan Zavadil, MBA. Nastavení správného procesu controllingu a jeho zpětné vazby by vedlo ke stabilizaci nákladů, vyloučení nedorozumění a rovněž k vyloučení případných rizik, která ovlivňují sestavení a kontrolu hospodaření společnosti.

Na začátku roku stanovit rozpočet dle tržeb na jednotlivé regiony či pobočky a zaměřit se na kontrolu skutečných nákladů, a to především v oblasti marketingu. Controlling by připravil finanční plán s rozpočtem a proti tomu by byly skutečné náklady, toto by se následně poslalo regionálnímu řediteli. Pokud by objevil překročení nákladů na marketing v daném regionu, pak by jednotliví ředitelé byli povinni najít způsob jak uspořit. Mohou například zrušit inzerci v tištěných médiích anebo se zaměřit na média, která přinesou společnosti nové klienty a tím i výnosy. Kontrola může prokázat i potřebu změny marketingových cílů nebo přijatých plánů v souvislosti se změnou podmínek na realitním trhu. Úkolem kontroly plnění plánu je neustálé porovnávání skutečného stavu s plánovaným. Tyto analýzy by se měly provádět jednou za měsíc s cílem kontrolovat skutečné náklady v souladu se stanoveným plánem.

Toto by mělo být součástí pracovní náplně zaměstnance účetního oddělení. Přínos tohoto opatření by spočíval v úspoře nákladů.

Zefektivnění komunikace

Ve společnosti je důležitým nástrojem komunikace, kterým vedení společnosti ovlivňuje angažovanost a chování pracovníků. Nezbytné je nastavení informačních toků, které způsobí, že důležité informace se dostanou na potřebnou úroveň v organizační hierarchii. Za závažnější problém považují komunikaci ve společnosti, zejména mezi vedením a řadovými pracovníky, někteří se cítí poněkud izolováni a bez informací. Jedním z největších problémů v mnoha organizacích je porucha v komunikaci a nedostatečná informovanost. V našem případě se jedná o problém s komunikací mezi jednotlivými pobočkami, servisní a síťovou sítí. Společnost má navrženou graficky ideální organizační strukturu, ale měla by si uvědomit, že podstatné je, jací lidé budou v této struktuře, jak budou vzájemně komunikovat, spolupracovat apod. Praxe je většinou taková, že ředitelé každé pobočky komunikují pouze s generálním ředitelem, jinak fungují v podstatě samostatně. Vhodné je opustit centralizovaný styl řízení a přikazování shora a nastolit cestu možného dialogu se zaměstnanci, neboť rozvíjet lidský potenciál je pro společnost naprosto klíčový.

K řešení problému může přispět i rozvoj informačního systému, tj. kdyby vedoucí jednotlivých míst komunikovali s jednotlivými vedoucími síťové divize. Náklady jsou

minimální, porady lze uskutečňovat pouze prostřednictvím komunikačních či technologických prostředků, k čemuž dostačuje telefon a počítač.

► Zlepšení likvidity

Řízení likvidity by mělo být jedním ze základních úkolů každé společnosti, zejména proto aby společnost měla dostatek přiměřeně likvidních finančních zdrojů na uhrazení všech svých závazků.

Společnost věnovala veškeré úsilí na rozvoj a růst své podnikatelské činnosti, nyní by si měla uvědomovat další důsledek finanční krize, a to nedostatek finančních prostředků ve společnosti, což může vést i k ohrožení její existence. Společnost by měla přijmout alespoň opatření zmírňující tyto dopady krize, která nejspíš znovu udeří v nejbližší době a to především v té podobě, aby zbytečně neplýtvala zdroji v nesmyslném utrácení a naopak si vytvářela rezervy a sledovala svoji likviditu.

Toto by mělo být součástí pracovní náplně zaměstnance účetního oddělení. Přínos tohoto opatření by vedl v přehledu a korigování toku cash flow, a tím zlepšení likvidity společnosti. Navrhují, aby si společnost vytvořila plán řízení pracovního kapitálu, a to v následujících krocích:

- Provést analýzu oblastí likvidity, které představují potenciál pro optimalizaci hodnoty pracovního kapitálu.
- Implementovat do společnosti pravidelnou kontrolu jednotlivých složek likvidity.
- Stanovit pomocí obrátového cyklu peněz optimální výši položek oběžného majetku. K tomuto by měla společnost využívat ukazatele Čistého pracovního kapitálu.

„Úkolem finančního řízení je nejen zhodnocovat vložený kapitál, tj. dosahovat zisku, ale neustále zabezpečovat takový příliv hotovosti, který umožní platit veškeré výdaje. To je předmětem řízení cash flow. Předpokladem úspěšného finančního řízení je finanční analýza. Její výsledky se musí promítnout jak ve strategickém řízení, tak v taktickém řízení.“⁶²

⁶² SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 377 s. ISBN 80-247-0515-X

Dlouhodobé strategické cíle

V této části doporučuji se zaměřit na:

- ▶ Personální oblast
- ▶ Vstup na zahraniční trhy
- ▶ Stabilizace a obchodní politika poboček

▶ Personální oblast

Hlavní hrozbou pro společnost je skutečnost, že přijímá každého zájemce na pozici realitního makléře. Společnost nepožaduje žádné odborné či komunikační schopnosti. Tím hrozí snížení profesionální úrovně nabízených služeb a ohrožení dobrého jména značky M&M. Toto riziko by bylo možné snížit např. přísným výběrovým řízením externích spolupracovníků, které by také zamezilo odchodům na začátku jejich kariéry, či přechodům ke konkurenci během působení makléřů ve společnosti. Dále by se zabránilo přílivu nezodpovědných a nespolehlivých lidí do společnosti. Při náboru nových pracovníků jsou důležité odborné kompetence, ale i schopnost orientace na zákazníka. Pouze pomocí kvalitních lidských zdrojů může společnost plně využít svého potenciálu a splnit vytyčené strategické cíle, které realitní trh stále nabízí.

Nutné je zavedení systému hodnocení práce jednotlivých realitních makléřů a zaměstnanců servisní sítě, na základě těchto hodnocení by došlo k motivaci a zároveň k odměňování. Tento nástroj v současné době ve společnosti chybí. Chybí angažovanost zaměstnanců centrály, tj. vyčkávat, nevybočovat z řady a tím minimalizovat svoje osobní riziko.

▶ Vstup na zahraniční trhy

Společnost se v roce 2009 a 2010 zaměřila na domácí trh, věnovala se stabilizaci, rozšiřování pobočkové sítě a posilování managementu pouze v České republice. Společnost má potenciál na zahraničních trzích, doporučovala bych analýzu zahraničních trhů a zaměřila bych se na zviditelnění společnosti na zahraničních portálech. Toto sebou přináší vyšší nároky na výběr externích zástupců, kteří by měli disponovat znalostmi cizího jazyka.

► Stabilizace a obchodní politika poboček

V roce 2010 se management zaměřil na vybudování a otevření nových poboček pouze v České republice. Provedení analýzy potenciálu místa vedení společnosti nereflkuje a otevírá pobočky a kontaktní místa po celé republice. Dle zkušeností vrcholového vedení nejde ani o analýzu místa, ale především o lidský potenciál, který je v každém makléři.

Zde bych doporučovala pomalejší expanzi do dalších měst a nejdříve bych provedla analýzu na základě mapy s ekonomickými vlivy daného místa. Pobočky by měly být rozmisťovány v oblastech, které mají kapacitu prodeje či pronájmu nemovitosti např. tam, kde jsou vytvořena nová pracovní místa nebo nové developerské projekty. A to toho z důvodu, aby si realitní makléři jednotlivých míst nekonkurovali.

Jednotný styl poboček, který by získal na prestiži značky M&M. Především ve společném vybavení kanceláří, sjednocené firemní kultuře. V současné době jsou podobné celopolepy poboček, ale pokud vstoupíte do kanceláří, zjistíte, že je každá jinak vybavená - dle vkusu a cenové dostupnosti konkrétního vedoucího pobočky. Asistentky pobočky by měly mít stejný manuál k obslužnosti klienta, stejné hlavičkové papíry s logem M&M, stejné podpisy v emailu.

5 Závěr

Cílem této diplomové práce bylo zmapovat situaci vybrané společnosti M&M reality holding a.s. pomocí podnikových analýz, které jsou zaměřeny na interní a externí prostředí podniku a z jejich výsledků navrhnout opatření, která by byla zavedena do provozu společnosti.

Ke splnění cíle jsem musela nastudovat potřebné teoretické poznatky z dostupné odborné literatury, a k tomu jsem využila rozbor PEST analýzu, která se zaměřuje na okolí firmy a Porterův model pěti sil, který se zabývá nejbližším okolím subjektu. Další vybranou metodou v analyzované společnosti byla SWOT analýza, přehled pozitivních a negativních stránek, příležitostí a hrozeb podniku, z které vyplývají doporučená opatření, a k analýze interního prostředí sloužila finanční analýza.

Následně jsem provedla analytickou část. Z provedené finanční analýzy vyplývá, že v době celosvětové krize se společnost potýkala s problémy v oblasti likvidity, její hodnoty se nenacházely v doporučených intervalech. V posledních dvou letech se společnost již dostává z těchto nepříznivých hodnot do lepších. Dle bankrotních a bonitních modelů bylo zjištěno, že společnost se nyní nachází v šedé zóně, tj. má nevyhraněnou finanční situaci. Porterův model pěti konkurenčních sil nastínil, že společnost se zaměřuje na všechny klienty, kteří chtějí prodat, koupit či pronajmout svoji nemovitost. Mezi dodavateli upřednostňuje kohokoliv, kdo je schopen dovést úspěšně obchod do finále. Společnost má spousty konkurentů - velké či malé realitní kanceláře. V letech 2008 – 2009 zničila globální finanční krize malé realitní kanceláře, které neměly dostatečný kapitál pro překonání recese, anebo nereagovaly včas na snížení nákladů či nezajistily komplexnost služeb zákazníkům. Společnost M&M reality se v krátké době dostala mezi největší realitní kanceláře a v době krize tím prokázala, že je silným hráčem na realitním trhu a postupně přebírá klienty malým realitním kancelářím. SWOT analýza popisuje řadu silných stránek, mezi které patří marketingová strategie, která je ve srovnání s jinými realitními kancelářemi výrazná a originální například reklamami, tzv. celopolepem, neboli viditelným vzorem na vozidlu, se společnost stala nepřehlédnutelnou, a tím se odlišila od konkurence. Na silnicích lze více než často potkat auto, které vévodí zelenou barvou. Společnost nedisponuje cizími finančními prostředky v podobě úvěrů. Mezi slabé stránky společnosti patří vysoký

počet odchodů makléřů ke konkurenci, neefektivní nakládání s volnými finančními prostředky, nedokonalá komunikace. Pro společnost je příležitostí vstup na zahraniční trh. Mezi hrozby pak patří hospodářská finanční krize, která zasáhne domácnosti.

Z provedených analýz a poznatků o společnosti vyplynuly návrhy opatření, a to zejména ve změně krátkodobých a dlouhodobých strategických cílů. Navrhnutá doporučení jsou rozdělena na zavedení Balanced Scorecard, sledování likvidity, plánování a kontroly nákladů. Sociální oblast zahrnuje zefektivnění komunikace a personální politiku. V rámci marketingu je doporučeno expanze na zahraniční trhy, ale naopak stabilizace a obchodní politika společnosti v České republice.

Společnost má velký potenciál ke zvyšování výkonů a rozšiřování své pobočkové sítě. Aby byl tento vývoj urychlen, je třeba najít a udržet si kvalitní pracovníky, kteří budou rozvíjet tento potenciál. Jak mi sdělil předseda představenstva, pan Milan Zavadil, MBA, nejde ani tak o počet nemovitostí v konkrétní lokalitě, ale o kvalitní lidský zdroj. Příznivou změnou, kterou s sebou hospodářská krize na trh nemovitostí přinesla, je zvýšení kvality služeb poskytovaných v souvislosti s prodejem či pronájmem nemovitostí. Boom, kdy se realitní kanceláře plnily klienty, je již nenávratně pryč a nyní nastává éra, kdy se prokáže opravdová schopnost a profesionalita realitních kanceláří a jejich zprostředkovatelů. Kupující jsou stále náročnější a citlivě vnímají poměr mezi kvalitou a cenou nabízených realit.

Tímto jsem splnila stanovené cíle práce.

Seznam použité literatury

- 1 GRASSEOVÁ, M. a kol. *Analýza podniku v rukou manažera*. 1. vydání. Praha: Computer Press a.s., 2010. 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9
- 2 GRUNWALD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1.vydání. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2
- 3 KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza*. 1 vydání. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4
- 4 KOŠTÁN, P., ŠULEŘ, O. *Firemní strategie plánování a realizace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8
- 5 LANDA, M. *Jak číst finanční výkazy*. 1. vydání Praha: Computer Press a.s., 2008. 172 s. ISBN 978-80-251-1994-5
- 6 RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza metody, ukazatele, využití v praxi*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2481-2
- 7 RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. 144 s. ISBN 978-80-247-3916-8
- 8 SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2011. 154 s. ISBN 978-80-251-3386-6
- 9 SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. vydání. Praha: Computer Press, 2001. 220 s. ISBN 80-7226-562-8
- 10 SEDLÁČEK, J. *Účetnictví pro manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-1195-8
- 11 SCHNEIDEROVÁ HERALOVÁ, R. *Oceňování nemovitostí*. 1. vydání. Praha: Česká technika – nakladatelství ČVUT, 2008. 152 s. ISBN 978-80-01-04032-4
- 12 SYNEK, M. a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. 472 s. ISBN 80-247-0515-X
- 13 VEBER, J. a kol. *Management – Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0

- 14 Zavoralová, E. *Analýza vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská (Bakalářská práce), 2009. 74 s.

Internetové zdroje

- 15 *ARES Administrativní registr ekonomických subjektů*. [online]. 2011 [cit. 2011-12-04]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz
- 16 *Budoucnost profesí*. [online]. 2011 [cit. 2011-09-26]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/cs/vyvoj-v-odvetvich/profesionalni-sluzby.html>
- 17 *Businesscenter.cz. Zákon o daních z příjmů*. [online]. 2011 [cit. 2011-02-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/dprij/cast1.aspx>
- 18 *Businesscenter.cz. Občanský zákoník*. [online]. 2011 [cit. 2011-02-07]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast1.aspx>
- 19 *BusinessInfo.cz. Daň z přidané hodnoty*. [online]. 2011 [cit. 2011-10-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/dan-z-pridane-hodnoty/dan-z-pridane-hodnoty-zakl-info-2007/1001635/43365/#dph>
- 20 *Český statistický úřad. Míra inflace v ČR*. [online]. 2010. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace
- 21 *Český statistický úřad. Realitní trh České republiky*. [online]. 2010 [cit. 2011-09-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2008edicniplan.nsf/p/1149-08>
- 22 *Český statistický úřad. Trh práce a mzdy v ČR*. [online]. 2010. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3115-11>
- 23 *Český statický úřad. Věková struktura populace*. [online]. 2010 [cit. 2011-09-19]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/p/3115-11>
- 24 *Český statistický úřad Vývoj počtu obyvatel, úmrtí a narození v ČR*. [online]. 2010.[cit. 2011-09-20]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/4019-11-r_2011

- 25 *Hypindex.cz. Hypindex prosinec 2010.* [online]. 2011 [cit. 2011-02-25]. Dostupné z: <http://www.hypindex.cz/clanky/hypindex-prosinec-2010-banky-poskytly-hypoteky-za-vice-nez-10-miliard/>
- 26 *Kurzy.cz Finanční portál pro odborníky i laiky. Průměrná měsíční hrubá mzda.* [online]. 2011. [cit. 2011-09-20]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/>
- 27 *Mereniprocessu.cz. Strategická mapa.* [online]. 2012. [cit. 2012-01-15]. Dostupné z: <http://www.mereniprocessu.cz/strategicka-mapa-obrazek.html>
- 28 *Realitní kancelář M&M reality holding a.s.* [online]. 2011 [cit. 2011-01-15]. Dostupné z: <http://www.mmreality.cz/cs/>
- 29 *Realitní kancelář Re/Max Česká republika* [online]. 2011 [cit. 2011-02-08]. Dostupné z: <http://www.remax-czech.cz/>
- 30 *Realitní kancelář Sting* [online]. 2011 [cit. 2011-31-08]. Dostupné z: <http://www.rksting.cz/>
- 31 *Služby hypocentra.* [online]. 2011 [cit. 2011-31-08]. Dostupné z: <http://mmreality.cz/cs/sluzby-m-m-hypocentra/>
- 32 *Stormm interní systém M&M reality holding a.s.* [online]. 2011 [cit. 2011-31-10]. Dostupné z: <https://www.stormm.cz/auth/login>
- 33 *Výpis z obchodního rejstříku. Justice.cz.* [online]. 2011 [cit. 2011-04-12]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
- 34 *Úřad práce České republiky.* [online]. 2011 [cit. 2011-09-19]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/nz/mes>

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní údaje o společnosti	31
Tabulka 2: Počet poboček	38
Tabulka 3: Míra nezaměstnanosti dle jednotlivých krajů	47
Tabulka 4: Vývoj počtu obyvatel, úmrtí a narození v ČR	51
Tabulka 5: Shrnutí PEST analýzy	52
Tabulka 6: Věková struktura populace ČR roku 2010	54
Tabulka 7: Shrnutí Porterovy analýzy	59
Tabulka 8: Vývoj tržeb společnosti	65
Tabulka 9: Zkrácená vertikální analýza aktiv	69
Tabulka 10: Zkrácená vertikální analýza pasiv	70
Tabulka 11: Zkrácená vertikální analýza výkazu zisku a ztrát	71
Tabulka 12: Horizontální analýza aktiv	73
Tabulka 13: Zkrácená horizontální analýza pasiv	74
Tabulka 14: Zkrácená horizontální analýza výkazu zisku a ztrát	75
Tabulka 15: Čistý pracovní kapitál	77
Tabulka 16: Zlaté bilanční pravidlo	77
Tabulka 17: Zlaté pravidlo vyrovnání rizika	78
Tabulka 18: Zlaté pari pravidlo	78
Tabulka 19: Ukazatele zadluženosti	87
Tabulka 20: Ukazatele rentability	88
Tabulka 21: Srovnání s konkurencí rok 2009	89
Tabulka 22: Altmanův index	89
Tabulka 23: Tafflerův bankrotní model	91

Seznam grafů

Graf 1: Tržby v Kč společnosti	33
Graf 2: Vývoj počtu zaměstnanců	36
Graf 3: Počet makléřů	38
Graf 4: Vývoj inflace	45
Graf 5: Vývoj míry nezaměstnanosti v České republice	46
Graf 6: Objem poskytnutých hypoték	48
Graf 7: Vývoj úrokových sazeb hypoték	49
Graf 8: Průměrná měsíční hrubá mzda	50
Graf 9: Hospodářské výsledky	66
Graf 10: Vývoj čistého pracovního kapitálu	76
Graf 11: Vývoj likvidity	79
Graf 12: Srovnání s konkurentem	82
Graf 13: Obrat celkových aktivit	83
Graf 14: Doba obratu zásob	84
Graf 15: Doba obratu pohledávek	85
Graf 16: Doba obratu závazků	86
Graf 17: Doba poskytnutí dodavatelského úvěru	86
Graf 18: Altmanův index	90
Graf 19: Tafflerův model	91

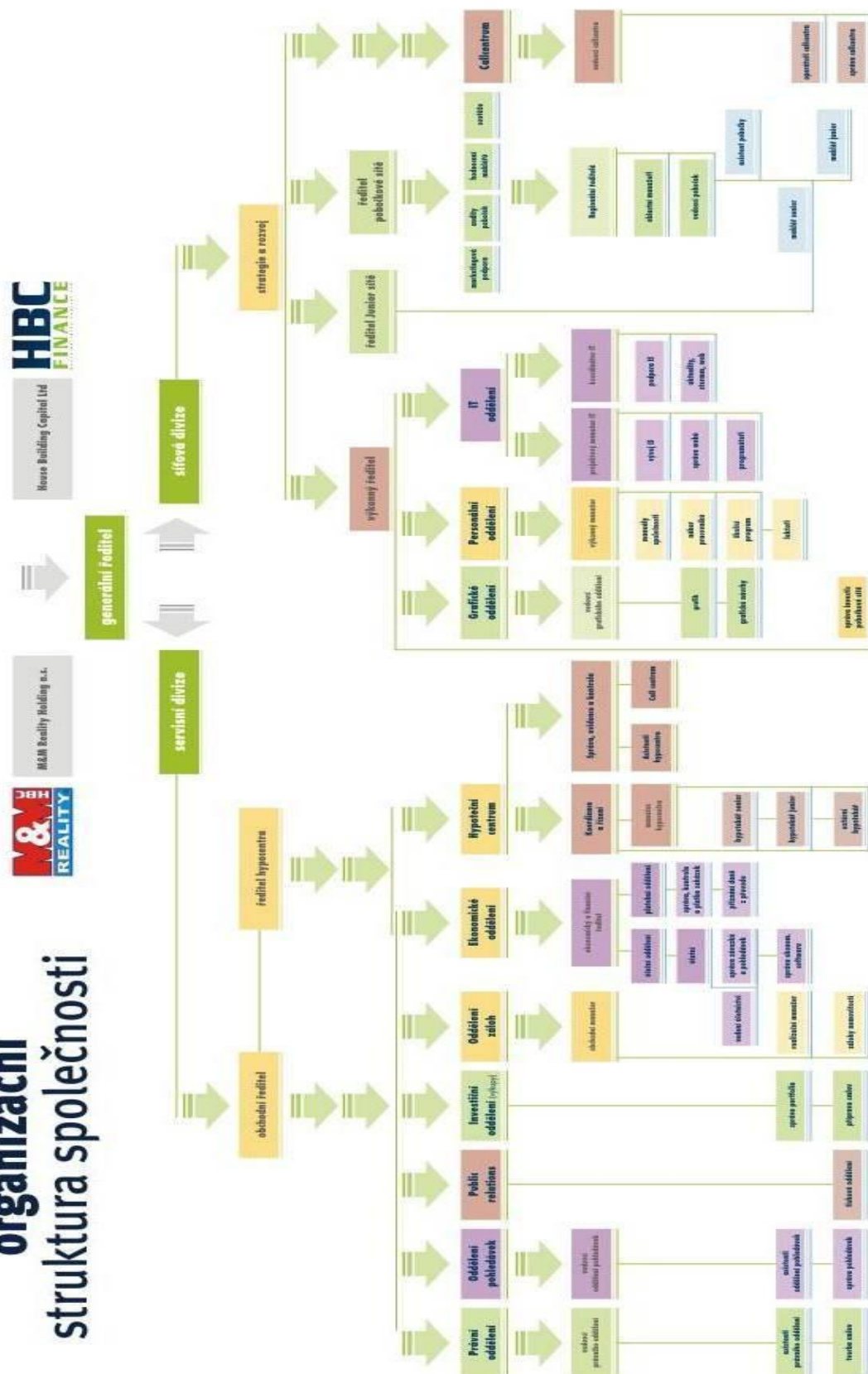
Seznam obrázků

Obrázek 1: Ilustrace SWOT analýzy	15
Obrázek 2: Ilustrace PEST analýzy	16
Obrázek 3: Porterův model pěti sil	17
Obrázek 4: Postup při finanční analýze	21
Obrázek 5: Organizační struktura sekci M&M reality a.s.	36
Obrázek 6: Stav poboček v České republice v roce 2010.....	39
Obrázek 7: Organizační struktura M&M hypoteční centra	40
Obrázek 8: Strategická mapa	94

Přílohy

Příloha 1 Organizační struktura M&M reality a.s.	106
Příloha 2 Výpis z obchodního rejstříku	107
Příloha 3 Rozvaha	110
Příloha 4 Výkaz zisku a ztrát	113

organizační struktura společnosti



V ý p i s

z obchodního rejstříku, vedeného
Městským soudem v Praze
oddíl B, vložka 14537

!!!UPOZORNĚNÍ!!!

Tento výpis má pouze **informativní** charakter.

Data pro jeho vytvoření byla získána z počítačové sítě INTERNET. V případě, že se domníváte, že obsahuje chyby, obraťte se prosím na rejstříkový soud.

Datum zápisu:	28.prosince 2005
Obchodní firma:	M & M reality holding a. s.
Sídlo:	Praha 1, Nové Město, Krakovská 1675/2, PSČ 110 00
Identifikační číslo:	274 87 768
Právní forma:	Akciová společnost
Předmět podnikání:	<ul style="list-style-type: none">- Realitní činnost- Správa a údržba nemovitostí- Zprostředkování obchodu a služeb- Reklamní činnost- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti- Provádění veřejných dražeb a) dobrovolných
Statutární orgán - představenstvo:	
předseda představenstva:	Milan Zavadil, r.č. 751030/3328 Pardubice, Zelené Předměstí, Perneroва 737, PSČ 530 02 den vzniku funkce: 18.ledna 2010 den vzniku členství v představenstvu: 18.ledna 2010
místopředseda představenstva:	Miroslav Jonáš, r.č. 760820/3339 Pardubice, Varšavská 214, PSČ 530 09 den vzniku funkce: 18.ledna 2010 den vzniku členství v představenstvu: 18.ledna 2010
člen představenstva:	Richard Hofer, r.č. 770815/5521 Ostrava, Moravská Ostrava, Masná 1847/9, PSČ 702 00 den vzniku členství v představenstvu: 18.ledna 2010
člen představenstva:	Petr Svoboda, r.č. 751125/3321 Pardubice, Zelené Předměstí, Čs. armády 2197, PSČ 530 02 den vzniku členství v představenstvu: 18.ledna 2010

člen představenstva: Kateřina Cejpová, r.č. 836221/3332
Pardubice, Studánka, Dubinská 755, PSČ 530 12
den vzniku členství v představenstvu: 18.ledna 2010

člen představenstva: Josef Dolanský, r.č. 730621/1011
Pardubice, Polabiny, Labský Palouk 495, PSČ 530 09
den vzniku členství v představenstvu: 13.srpna 2011

Způsob jednání představenstva:

Jménem společnosti jedná ve všech věcech představenstvo. Za představenstvo jedná navenek jménem společnosti samostatně buď předseda představenstva nebo místopředseda představenstva.

Dozorčí rada:

předseda dozorčí rady: Petr Motyka, r.č. 530531/118
Ostrava, Bartovice, Sousedská 344/44, PSČ 717 00
den vzniku funkce: 18.ledna 2010
den vzniku členství v dozorčí radě: 18.ledna 2010

místopředseda dozorčí rady: Josef Pelc, r.č. 620110/0532
Vitiněves 17, PSČ 506 01
den vzniku funkce: 18.ledna 2010
den vzniku členství v dozorčí radě: 18.ledna 2010

člen dozorčí rady: Michal Möhwald, r.č. 830323/3576
Černý Důl 243, PSČ 543 44
den vzniku členství v dozorčí radě: 18.ledna 2010

člen dozorčí rady: Ing. Pavel Zámečník, r.č. 820521/3434
Hradec Králové, Třebeš, Pod Zámečkem 385/118, PSČ 500 06
den vzniku členství v dozorčí radě: 18.ledna 2010

člen dozorčí rady: Patrik Krempaský, r.č. 720525/5189
Havířov, Město, Moskevská 1073/5, PSČ 736 01
den vzniku členství v dozorčí radě: 18.ledna 2010

člen dozorčí rady: Tomáš Štěpnička, r.č. 851103/3773
Žďár nad Sázavou, Žďár nad Sázavou 1, Dolní 1739/7,
PSČ 591 01
den vzniku členství v dozorčí radě: 18.ledna 2010

člen dozorčí rady: Pavel Ludvík, r.č. 860815/4423
Trboušany 77, PSČ 664 64
den vzniku členství v dozorčí radě: 13.srpna 2011

člen dozorčí rady: Mgr. Martina Čejková Horáková, r.č. 795724/3228
Vysoká nad Labem, Pod Vinicí 369, PSČ 503 31
den vzniku členství v dozorčí radě: 13.srpna 2011

člen dozorčí rady: Bc. Eva Zavoralová, r.č. 775330/3888
Pardubice, Zelené Předměstí, K Polabinám 1893, PSČ 530 02
den vzniku členství v dozorčí radě: 13.srpna 2011

Akcie:

200 ks kmenové akcie na majitele v listinné podobě ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč

Základní kapitál:

2 000 000,- Kč

Splaceno: 100 %

Příloha 3 Rozvaha

ROZVAHA (v tis. Kč)						
Položka	ř.	2006	2007	2008	2009	2010
AKTIVA CELKEM	1	13 138	112 828	162 936	190 005	272 819
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	2					
Dlouhodobý majetek	3	707	14 804	63 806	52 734	52 239
Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	200	2 137	1 676	457
Zřizovací výdaje	5					
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6					
Software	7			1 654	1 676	457
Ocenitelná práva	8					
Goodwill	9					
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10					
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11		200	483	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12					
Dlouhodobý hmotný majetek	13	403	6 430	8 750	7 810	9 702
Pozemky	14					
Stavby	15		2 017	1 964	1 910	1 855
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	16	403	4 413	4 789	4 900	6 028
Pěstitelské celky trvalých porostů	17					
Základní stádo a tažná zvířata	18					
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19					
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20			1 997	1 000	1 819
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21					
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22					
Dlouhodobý finanční majetek	23	304	8 174	52 919	43 248	42 080
Podíly v ovládaných a řízených osobách	24	304	304	304	9 200	9 200
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26					
Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	27		7 870	0		
Jiný dlouhodobý finanční majetek	28			52 615	34 048	32 880
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý f. majetek	30					
Oběžná aktiva	31	12 379	94 390	95 921	134 881	210 609
Zásoby	32	0	2 168	9 019	7 234	12 969
Materiál	33					
Nedokončená výroba a polotovary	34					
Výrobky	35					
Zvířata	36					
Zboží	37		2 168	9 019	7 234	12 969
Poskytnuté zálohy na zásoby	38					
Dlouhodobé pohledávky	39	2 075	26 952	41 125	31 598	61 334

Pohledávky z obchodních vztahů	40					33 721
Pohledávky - ovládající a řídící osoba	41					
Pohledávky - podstatný vliv	42					
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	43					
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44			7	70	183
Dohadné účty aktivní	45	75	75			
Jiné pohledávky	46	2 000	26 877	41 118	31 528	27 430
Odložená daňová pohledávka	47					
Krátkodobé pohledávky	48	555	10 199	15 463	24 804	4 260
Pohledávky z obchodních vztahů	49	464	6 512	10 542	23 939	1 755
Pohledávky - ovládající a řídící osoba	50					
Pohledávky - podstatný vliv	51					
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	52					
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53					
Stát - daňové pohledávky	54		1 193	470	17	1 296
Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	91	2 494	4 451	848	1 186
Dohadné účty aktivní	56					
Jiné pohledávky	57					23
Krátkodobý finanční majetek	58	9 749	55 071	30 314	71 245	132 046
Peníze	59	558	2 751	95	297	74
Účty v bankách	60	9 191	52 320	30 219	70 948	131 972
Krátkodobé cenné papíry a podíly	61					
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62					
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	63	52	3 634	3 209	2 390	9 971
Časové rozlišení	64	52	3 634	3 209	2 390	9 971
Náklady příštích období	65	52	3 634	2 786	2 117	8 479
Komplexní náklady příštích období	66					
Příjmy příštích období	67			423	273	1 492
PASIVA CELKEM	68	13 138	112 828	162 936	190 005	272 819
Vlastní kapitál	69	-2 109	-1 458	-29 740	-14 485	816
Základní kapitál	70	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Základní kapitál	71	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	72					
Změny základního kapitálu	73					
Kapitálové fondy	74	0	0	0		
Emisní ažio	75					
Ostatní kapitálové fondy	76					
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	77					
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	78					
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	79	0	0	400	400	400
Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	80			400	400	400
Statutární a ostatní fondy	81					

Výsledek hospodářství minulých let	82	0	-4 109	-3 859	-32 137	-16 884
Nerozdělený zisk minulých let	83			250	251	15 504
Neuhrazená ztráta minulých let	84		-4 109	-4 109	-32 388	-32 388
Výsledek hospodářství běžného účetního období (+ / -)	85	-4 109	651	-28 281	15 252	15 300
Cizí zdroje	86	15 247	112 716	191 077	203 631	271 289
Rezervy	87	0	0	0		
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	88					
Rezerva na důchody a podobné závazky	89					
Rezerva na daň z příjmů	90					
Ostatní rezervy	91					
Dlouhodobé závazky	92	0	0	0		
Závazky z obchodních vztahů	93					
Závazky - ovládající a řídicí osoba	94					
Závazky - podstatný vliv	95					
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	96					
Dlouhodobé přijaté zálohy	97					
Vydané dluhopisy	98					
Dlouhodobé směnky k úhradě	99					
Dohadné účty pasivní	100					
Jiné závazky	101					
Odložené daňové závazek	102					
Krátkodobé závazky	103	15 247	112 283	190 771	203 492	271 289
Závazky z obchodních vztahů	104	4 012	21 149	26 504	24 494	37 306
Závazky - ovládající a řídicí osoba	105					
Závazky - podstatný vliv	106					
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	42	153			
Závazky k zaměstnancům	108	31	88	1 020	1 324	325
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	1 114	9	134	157	178
Stát - daňové závazky a dotace	110			142	1 136	202
Krátkodobé přijaté zálohy	111					
Vydané dluhopisy	112					
Dohadné účty pasivní	113		30	505	85	97
Jiné závazky	114	10 048	90 854	162 466	176 296	233 181
Bankovní úvěry a výpomoci	115	0	433	306	139	0
Bankovní úvěry dlouhodobé	116		433	306	139	0
Krátkodobé bankovní úvěry	117					
Krátkodobé finanční výpomoci	118					
Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	119	0	1 570	1 599	859	714
Časové rozlišení	120	0	1 570	1 599	859	714
Výdaje příštích období	121		994	1 193	604	567
Výnosy příštích období	122		576	406	255	147

Příloha 4 Výkaz zisku a ztrát

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT						
	ř.	2006	2007	2008	2009	2010
Tržby za prodej zboží	01	159	3 258	5 769	3 486	1 452
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	160	2 684	6 065	3 800	1 702
Obchodní marže	03	-1	574	-296	-314	-250
Výkony	04	42 418	180 788	307 313	261 729	296 839
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	42 418	180 788	307 313	261 729	296 839
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06					
Aktivace	07					
Výkonová spotřeba	08	45 964	181 859	342 067	256 833	284 129
Spotřeba materiálu a energie	09	1 367	4 199	5 079	3 851	6 871
Služby	10	44 597	177 660	336 988	252 982	277 258
Přidaná hodnota	11	-3 547	-497	-35 050	4 583	12 460
Osobní náklady	12	472	1 816	16 127	18 766	17 925
Mzdové náklady	13	354	1 340	14 361	16 667	15 764
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14					
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	118	468	1 766	2 087	2 132
Sociální náklady	16		8		12	29
Daně a poplatky	17	93	308	1 896	2 182	2 458
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	67	443	1 643	2 329	3 071
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0	0	890	734	452
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20			738	704	
Tržby z prodeje materiálu	21			152	30	452
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	0	597	827	1 453
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23			597	827	1 453
Prodaný materiál	24					
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25			0	35	2 377
Ostatní provozní výnosy	26	40	3 815	26 582	30 134	39 477
Ostatní provozní náklady	27	25	164	691	714	16 310
Převod provozních výnosů	28					
Převod provozních nákladů	29					
Provozní výsledek hospodaření	30	-4 164	587	-28 532	10 598	8 795
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31					
Prodané cenné papíry a podíly	32				304	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0		
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34					
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35					
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36					
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37					
Náklady z finančního majetku	38					

Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39					
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40					
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41					
Výnosové úroky	42	90	237	223	5 109	5 319
Nákladové úroky	43			180	64	28
Ostatní finanční výnosy	44			461	217	1 704
Ostatní finanční náklady	45	35	173	253	302	485
Převod finančních výnosů	46					
Převod finančních nákladů	47					
Finanční výsledek hospodaření	48	55	64	251	4 656	6 510
Daň z příjmů za běžnou činnost	49	0	0	0		5
- splatná	50					5
- odložená	51					
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-4 109	651	-28 281	15 254	15 300
Mimořádné výnosy	53					
Mimořádné náklady	54					
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0		
- splatná	56					
- odložená	57					
Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0	0		
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	59					
Výsledek hospodaření za účetní období	60	-4 109	651	-28 281	15 254	15 300
Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-4 109	651	-28 281	15 254	15 305